



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ŘÍZENÍ RIZIK V PROJEKTOVÉM MANAGEMENTU

RISK MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Zbyněk Řezníček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. Jiří Kruliš

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství
Student: **Ing. Zbyněk Řezníček**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **PhDr. Ing. Jiří Kruliš**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Řízení rizik v projektovém managementu

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Zpracovat požadavky na změnový management s důrazem na postupy přípravy projektů a inovací, jejichž cílem je zvýšit jejich akceptovanost v celém podniku. S využitím metody hodnocení postojů ke změnám analyzovat rizika ohrožující ve vybraném podniku/útvary implementaci změn. Navrhnout opatření, která zvýší pravděpodobnost úspěšné realizace připravovaných změn, zejména motivaci a aktivní zapojení lidí, jichž se změn týkají.

Cíle diplomové práce:

Život každé organizace je nepřetržitým sledem změn. Změny jsou předpokladem jejich výkonnosti, stability a adaptability. A každá změna je spojena s riziky (vnitřními i vnějšími), která mohou mít za následek narušení pracovních procesů, zhoršení koordinace a komunikace, ztrátu motivace, nárůst konfliktů, zhoršení pracovních podmínek, BOZP atd. Příprava a implementace změn (změnových projektů) je proto klíčovou oblastí managementu. Základním úkolem zde je překonávání často se vyskytující neochoty až aktivního odporu zaměstnanců k připravovaným nebo probíhajícím změnám.

Seznam doporučené literatury:

Kendrick, T.: Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project, AMAZON, 2013, ISBN 978-0814436080

Korecký, M., Trkovský, V.: Management rizik projektů, GRADA, ISBN 978-80-247-3221-3

Kruliš, J.: Jak vítězit nad riziky, LINDE, 2011, ISBN 978-80-7201-835-2

Womg, Z.: Human Factors in Project Management, John Wiley & Sons, 2007, ISBN 978-0-7879-9-29-1

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematiku řízení rizik v projektovém managementu. Soustředí se na projekt, který popisuje změnu procesu udělování dovolené a zavádí motivační systém pro zaměstnance. Práce je rozdělena do tří částí. První část popisuje teoretická východiska na základě odborné literatury. Analytická část popisuje současný stav procesu, společnosti a identifikuje rizika. V návrhové části jsou navržena opatření ke snížení rizik v projektu a také jsou předložena doporučení, která zvýší pravděpodobnost přijetí navržených změn.

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of risk management in project management. It focuses on a project that describes a change in the holiday process and introduces a motivation system for employees. The thesis is divided into three parts. The first part describes the theoretical basis based on professional literature. The analytical part describes the current state of the process, the company and identifies the risks. The draft section proposes measures to reduce the risks in the project, and recommendations are made to increase the likelihood of adopting the proposed changes.

Klíčová slova

Riziko, projektový management, analýza rizika, změnový management, motivace.

Keywords

Risk, project management, risk analysis, change management, motivation.

Bibliografická citace

ŘEZNÍČEK, Z. Řízení rizik v projektovém managementu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 87 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jirí Kruliš.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 5.10.2017

.....

Ing. Zbyněk Řezníček

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Krulišovi, za odborné vedení mé práce, za poskytnuté rady a materiály. Dále bych rád poděkoval své rodině a přátelům, kteří mě při studiu na vysoké škole a při tvorbě diplomové práce podporovali.

OBSAH

OBSAH.....	8
ÚVOD.....	11
CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Rizika.....	13
1.1.1 Definice rizika	13
1.1.2 Základní klasifikace rizik	15
1.2 Řízení rizik	19
1.2.1 Komunikace a konzultace, průběžná dokumentace.....	21
1.2.2 Stanovení kontextu	21
1.2.3 Identifikace rizik.....	21
1.2.4 Analýza rizik.....	23
1.2.5 Ošetření rizik.....	24
1.2.6 Řízení rizik.....	25
1.2.7 Závěrečné vyhodnocení	26
1.3 Příklady metod analýzy rizik.....	26
1.3.1 Metoda IPR	26
1.3.2 FMEA (Failure Mode and Effect Analysis)	27
1.3.3 FTA (Fault tree analysis)	27
1.3.4 ETA (Event tree analysis).....	28
1.3.5 Analýza typů motýlek (Bow tie analysis).....	28
1.3.6 Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis)	29
1.4 Prevence a zvládání rizikových situací	31
1.5 Postupy snižování rizika.....	35
1.5.1 Ofenzivní řízení firmy.....	35
1.5.2 Retence rizika	35
1.5.3 Redukce rizika	36
1.5.4 Přesun rizika	36
1.5.5 Diverzifikace	36
1.5.6 Pojištění rizika	37
1.5.7 Vyhýbání se rizikům	37
1.6 Analýza podniku – model 7S	37
1.7 Projektové řízení.....	39
1.7.1 Definice projektu	39

1.7.2	<i>Trojimperativ projektu</i>	39
1.7.3	<i>Fáze projektu</i>	40
1.8	Změnový management	43
1.8.1	<i>Procesní cyklus PDCA</i>	43
1.8.2	<i>Metoda hodnocení postojů ke změnám</i>	44
1.9	Faktory ovlivňující chování zaměstnanců	47
1.9.1	<i>Motivace</i>	47
1.9.2	<i>Loajalita</i>	48
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	49
2.1	Charakteristika společnosti.....	49
2.2	Analýza 7S	49
2.2.1	<i>Organizační struktura</i>	49
2.2.2	<i>Strategie</i>	50
2.2.3	<i>Systémy</i>	50
2.2.4	<i>Styl práce vedení</i>	50
2.2.5	<i>Spolupracovníci</i>	51
2.2.6	<i>Schopnosti</i>	52
2.2.7	<i>Sdílené hodnoty</i>	52
2.2.8	<i>Shrnutí</i>	52
2.3	Analýza současného stavu Systému udělování dovolených a motivačního systému.....	53
2.3.1	<i>Analýza současného stavu udělování dovolených</i>	53
2.3.2	<i>Analýza současného stavu motivačního systému</i>	55
2.4	Rizika stávajícího stavu.....	56
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	58
3.1.1	<i>Návrh změny procesu schvalování zaměstnanecké dovolené</i>	59
3.1.2	<i>Návrh změny motivačního systému</i>	60
3.1.3	<i>Schválení změny</i>	60
3.1.4	<i>Změna vnitřních předpisů</i>	60
3.1.5	<i>Příprava monitorovacího nástroje a nových žádánek</i>	61
3.1.6	<i>Příprava motivačního systému a získání potřebných dat</i>	61
3.1.7	<i>Školení</i>	62
3.1.8	<i>Testování</i>	62
3.1.9	<i>Implementace</i>	62
3.1.10	<i>Zhodnocení přínosu</i>	63
3.1.11	<i>Náklady projektu</i>	63

3.2	Analýza rizik navrhovaného projektu pomocí metody RIPRAN.....	64
3.2.1	<i>Identifikace rizik navrhovaného projektu.....</i>	<i>64</i>
3.2.2	<i>Reakce na rizika navrhovaného projektu.....</i>	<i>68</i>
3.2.3	<i>Celkové posouzení rizik navrhovaného projektu.....</i>	<i>71</i>
3.3	Metoda hodnocení postojů k navrhovaným změnám.....	73
3.3.1	<i>Etapa 1 – Segmentace</i>	<i>73</i>
3.3.2	<i>Etapa 2 - Návrh opatření</i>	<i>75</i>
3.4	Návrhy a doporučení	77
4	ZÁVĚR	81
	LITERATURA	82
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK	87

ÚVOD

Současná doba se dá charakterizovat rychlým tempem a neustálým sledem změn. To, s jakou mírou je schopna společnost reagovat na změny určuje, jak je společnost schopná ustát na dnešním moderním a rychle měnícím se trhu.

Stejně jako každá změna, tak i každý projekt je spojen s riziky, která mohou negativně ovlivnit jak projekt, tak i celou společnost.

Opomenutí rizik, či jejich nezvládnutí může stát společnost dlouhé roky budovanou pozici na trhu. Proto je nutné tato rizika řídit a vyvarovat se jim. Řízení rizik v projektovém managementu se s čím dál větší mírou používá v soukromým i veřejných organizacích. Řízení rizik je jedním z základních předpokladů k úspěšnému řízení samotného projektu.

Společnost se kterou probíhala spolupráce v současné době čelí výzvám, které dříve nemusela řešit, ať již z pohledu finančního či personálního. Práce se zaměřuje na změnu udělování zaměstnanecké dovolené a také na zavedení motivačního systému ve společnosti. Nový proces udělování dovolené by měl společnosti přinést větší přehled o zadaných dovolených, a přinést možnost plánování výroby. Motivační systém by měl zastavit odliv zaměstnanců a zvýšit jejich motivaci.

Věřím, že spolupráce na projektu povede k oboustranné spokojenosti a výsledky mé práce budou pro firmu užitečné.

CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Předložená diplomová práce si klade za cíl navržení projektu změny systému udělování dovolené a zavedení motivačního systému v dané společnosti, identifikaci rizik v tomto projektu a také navržení opatření která zvýší akceptovatelnost daných změn.

Předpokladem úspěšného zpracování dané problematiky je porozumění základním pojmům z oboru řízení rizik, projektového managementu a změnového managementu. Tyto pojmy budou objasněny v teoretické části diplomové práce.

V analytické části budou poznatky využity k popsání současného stavu společnosti a také identifikace současného procesu udělování dovolené a důvodů pro potřebu zavedení motivačního systému. Před samotnou identifikací předchází pečlivý popis projektu.

Dále bude v této práci navržen projekt změny současného systému schvalování dovolené. Projekt popisuje zavedení nového procesu schvalování zaměstnanecké dovolené a také základ motivačního systému. Rizika projektu budou identifikována a analyzována pomocí metody RIPRAN.

S využitím metody HPZ – hodnocení metody postojů ke změnám bude analyzován postoj zaměstnanců k plánovaným změnám. Výsledkem této metody bude zaražení pracovníků do skupiny, která je charakterizuje, a následně také předkládá doporučení pro zlepšení těchto postojů.

V závěru práce budou předložena doporučení, se kterými bude seznámen zástupce společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce vysvětluje základy z oblasti řízení rizik a projektového managementu.

1.1 RIZIKA

1.1.1 Definice rizika

Ustálená definice rizika v současné době neexistuje. Je to ovlivňováno také tím, ke kterému oboru se pojem riziko vztahuje, a v jakém jazyce se o tomto pojmu hovoří. V českém jazyce je pojem riziko většinou přijímán negativně. V souladu s aktuální normou pro management rizik ISO 31000:2009, lze riziko obecně definovat jako „Účinek nejistoty na dosažení cílů“.¹ V běžné řeči i odborné terminologii je používán termín riziko ve čtyřech různých významech:²

1. Nejčastěji je termín riziko používán pro vyjádření nebezpečí, hrozby, škody, ztráty atd.
2. Používá se také pro označení podmínek (okolností, jevů), které mohou vést k nežádoucí či nebezpečné situaci. Termín riziko je tedy vnímán jako potenciální příčina či zdroj nežádoucí události.
3. Význam termínu riziko je také spojen s pojmem pravděpodobnosti, nejistoty, variability ve vztahu k předpovědi konečného výsledku. Používá se tedy existují-li minimálně dvě alternativní možnosti, z nichž je alespoň jedna nepříznivá.
4. Lze jej použít pro označení dopadů, následků, které nelze předpovědět. Termín lze použít také pro popis následků, jenž víme, že mohou nastat, ale nevíme, zda k tomu dojde. Jedná se o potenciální následky, škody atd.

¹ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s.33-35

² KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 91-92

Hodnotu rizika je také možno vyjádřit pomocí známého vztahu, kdy se rovná pravděpodobnosti uskutečnění nežádoucí či nebezpečné události a předpokládané hodnoty dopadu

$$HR = P \times D ,$$

kde HR označuje hodnotu rizika, P pravděpodobnost události a D hodnotu dopadu, kterou riziko způsobí. Tento vzorec sice názorně vyjadřuje vztah mezi základními charakteristikami rizik, ale v praxi má většinou omezenou použitelnost, protože uvedené veličiny – pravděpodobnost i následky události většinou nelze předem stanovit.³

Dle pojmů uvedených Novotným⁴ lze pojmem riziko kvantitativně a kvalitativně vyjádřit ohrožení. Pod pojmem riziko se vyjadřuje pravděpodobnost, že vznikne negativní jev a současně i důsledky tohoto jevu. Dále uvádí, že pojmy riziko, nebezpečí a ohrožení nelze od sebe oddělovat, protože jsou to tři stránky stejné věci. Nebezpečí je zdrojem ohrožení a riziko je mírou tohoto ohrožení.

Rizikologie je věda, která se rizikem zabývá. Rizikologie analyzuje vznik rizik, projevy rizik a také následky daných rizik. Rizikologie je velmi obsáhlý obor, jenž není určité vymezen. Tento obor vznikl z potřeby nahradit, nebo alespoň částečně doplnit intuitivní rozhodování, které není založeno na systematickém přístupu k událostem, dějům a jevům, které již nastaly, nebo se očekává že nastanou.

Využití rizikologie uplatníme v řízení podniků, v technice (stavebnictví, strojírenství, logistice, elektrotechnice, chemickém průmyslu atp.) a v ekonomii (bankovníctví, finančnictví, investice, pojišťovnictví atp.).⁵

³ Rozhovor s J. KRULIŠEM. Kamenice 13.9.2017.

⁴ NOVOTNÝ, Karel. *Slovník vybraných pojmů vztahujících se k hodnocení rizik podle § 132 a odst. 3 zákoníku práce*. Rožnov pod Radhoštěm: RoVS – Rožnovský vzdělávací servis, 2000. 104 s. s 74

⁵ TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 396 s. ISBN 978-80-7179-415-5. s. XV-XVI

Riziko a nejistota

Nejistotu můžeme chápat jako nemožnost spolehlivé prognózy hodnot faktorů rizika, ovlivňující firemní hospodářské výsledky a jejich odchylky (pozitivní i negativní) od výsledků plánovaných, resp. předpokládaných.⁶

Management rizik

Management rizik neboli řízení rizik odpovídá koordinované činnosti k vedení a řízení dané organizace s ohledem na rizika.⁷ Cílem je riziko ovládat a rozhodovat o něm.⁸

Původní pojem Risk management se do češtiny nejčastěji překládá jako pojem řízení rizik, který je ovšem trochu zavádějící, samotná rizika nelze řídit, lze řídit procesy, firmy, lidi apod., aby se rizika minimalizovala. Další používaný překlad je rizikový management, který ale v češtině může být chápán tak, že tento management je rizikový, či nebezpečný.⁹

Z výše uvedených důvodů vyplývá, že ideální překlad anglického termínu Risk management do češtiny neexistuje.

1.1.2 Základní klasifikace rizik

S všeobecně použitelnou klasifikací rizika se dle Vochozky a Mulače¹⁰ v odborné literatuře nesetkáme. Rozpracovanou klasifikaci rizik lze nalézt maximálně pro užší okruh rizik v rámci jedné organizace nebo jednom oboru činností.

⁶ VEBER Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vydání. Praha: Management press, 2014. 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1. s. 600

⁷ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 33

⁸ TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 396 s. ISBN 978-80-7179-415-5. s. 203-210

⁹ *Rozhovor s J. KRULIŠEM*. Kamenice 13.9.2017.

¹⁰ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1. s. 443

Dle Hnilici a Fotra¹¹ lze nicméně provést základní klasifikace rizik následovně:

Podnikatelské a čisté riziko

Podnikatelské riziko může mít negativní i pozitivní dopad, někdy je také označováno jako **spekulativní riziko**. Je to situace, do které vstupujeme s cílem získat prospěch, kde existuje určitá míra nejistoty a rozhodování probíhá na základě většího množství alternativ.

Janíček a Marek charakterizují kritérium ztráty a přínosu rizika následovně: „Riziko bylo vymezeno jako pravděpodobnost vzniku nestandardního stavu u konkrétní entity. Tento stav je charakterizován tím, že hodnoty stavových parametrů entity se nacházejí v nepřístupných mezích, a to kladných nebo záporných. Záporným odchylkám odpovídají negativní důsledky rizika (tedy vznik negativního jevu), kladným odchylkám pozitivní důsledky rizika (tedy profit). V „rizikologii“ negativní důsledky rizika jsou spojovány s pojmem **čistá rizika** a negativní pozitivní důsledky s pojmem **spekulativní rizika**.“¹²

Veber¹³ poukazuje také na to, že čeština nemá termíny pro odlišení negativní a pozitivní stránky rizika. Angličtina označuje negativní stránku rizika jako **downside risk** (možnost vzniku ztráty, možnost nedosažení plánovaných výsledků) a pozitivní stránku rizika jako **upside risk** (možnost překročení plánovaných výsledků).

U **čistého rizika** (pure risk) jde pouze o negativní stránku, to znamená, že zde existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, respektive nežádoucích odchylek od žádoucího stavu. Obvykle se čistá rizika vztahují ke ztrátám a škodám na majetku, poškození zdraví, ztrátám na životech apod.¹⁴

¹¹ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7. s. 20-21

¹² JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7. s. 313

¹³ VEBER Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vydání*. Praha: Management press, 2014. 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1. s. 599

¹⁴ VEBER Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vydání*. Praha: Management press, 2014. 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1. s. 600

Systematická a nesystematická

Systematická rizika jsou rizika, která byla vyvolána společnými faktory postihující v různé míře všechny hospodářské jednotky, respektive oblasti podnikatelské činnosti. Zdrojem může být například změna peněžní politiky, daní trhu atd. Riziko systematické můžeme označovat jako riziko tržní, protože závisí do značné míry na celkovém vývoji trhu. Toto riziko vzhledem ke svému charakteru nelze snižovat diverzifikací.

Nesystematická rizika (jedinečná, specifická) jsou rizika, která nejsou závislá na celkovém ekonomickém vývoji. Jsou to rizika, která jsou specifická pro jednotlivé firmy, respektive jejich aktivity. Takovým rizikem může být třeba odchod významného pracovníka firmy, selhání významného subdodavatele, havárie výrobního zařízení aj.

Vzhledem ke svému charakteru jsou rizika systematická označována jako **rizika makroekonomická** a rizika nesystematická jako **rizika mikroekonomická**.¹⁵

Vnitřní a vnější riziko

Vnitřní riziko se vztahuje k faktorům uvnitř subjektu (např.: riziko spojené s vývojem a výzkumem nových výrobků). Vnitřní rizika také dle Váchala a Vochozky¹⁶ zahrnují výrobní, organizační, personální, manažerská, finanční, výrobní, průmyslová, bezpečnostní, informační, právní rizika a také riziko ztráty dobré pověsti.

Vnější riziko je spojeno s okolím a také prostředím, ve kterém se subjekt vyskytuje. Vnější rizika zahrnují: rizika trhu, rizika dodavatelsko-odběratelských vztahů, rizika živelné pohromy a přírodní katastrofy, technické havárie, finanční rizika, politická rizika, technická a technologická rizika a bezpečnostní rizika.¹⁷

¹⁵ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7. s 20

¹⁶ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5. s 531-532

¹⁷ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5. s 531

Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

Ovlivnitelné riziko je možné eliminovat, případně oslabit opatřením, které bude zaměřené na jeho příčiny a původ rizika.

U neovlivnitelného rizika není možnost, jak působit na jeho příčiny (nelze odstranit), nicméně je možné přijmou opatření a snížit nepříznivé důsledky těchto rizik. Vhodným řešením může být například pojištění.

Dle Vebera¹⁸ toto členění souvisí s možnostmi manažera, resp. firmy působit na příčinu jejich vzniku.

Primární a sekundární riziko

Sekundární riziko je riziko, které vzniká při eliminaci primárního rizika.

Ve fázi přípravy, realizace a provozu firemních projektů

Rizika ve fázi přípravy a realizace představují všechny druhy rizik, které mohou ohrozit splnění termínu dokončení projektu, kvalitu a dodržení rozpočtu (např. rizika selhání subdodavatelů, nepříznivá změna měnového kurzu ovlivňující cenu dovážené technologie aj.).

Rizika ve fázi provozu představují všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu (např. pokles poptávky, nedosažení projektované kapacity, vzrůst cen surovin aj.).¹⁹

¹⁸ VEBER Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vydání.* Praha: Management press, 2014. 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1. s. 601

¹⁹ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7. s 21

1.2 ŘÍZENÍ RIZIK

Předmětem řízení rizik neboli managementu rizik, není samotné řízení rizik, ale řízení podniku a jeho procesů z hlediska minimalizace rizik. Rizika nelze řídit, je možné zjišťovat a snižovat jejich závažnost řízením procesů a činností, které jsou jejich zdrojem.²⁰

Od počátku 90. let se začali objevovat a šířit různé metodiky pro management rizik. Do dnešní doby byla publikována velká spousta metodik či národních a mezinárodních norem. V České republice patří mezi nejrozšířenější následující metodiky managementu rizik:²¹

- norma ČSN ISO 31000: Management rizik – Principy a směrnice
- norma ČSN EIC62198: Management rizik projektu – směrnice použití (zaměřená na management projektů s technologickým obsahem)
- PMI – Project Management Institute, americká nezisková společnost, metodika uvedena PMBOK (směrnice k souhrnu znalostí projektového managementu)
- IPMA – International Project Management Association, nadnárodní asociace pro projektový management se sídlem v Holandsku, v česku členská pobočka IPMA – Společností pro projektové řízení v ČR

Korecký a Trkovský²² provedli porovnání fází managementu rizik u 36 předních metodik a stanovili společné prvky a odlišnosti. Závěry lze popsat následovně:

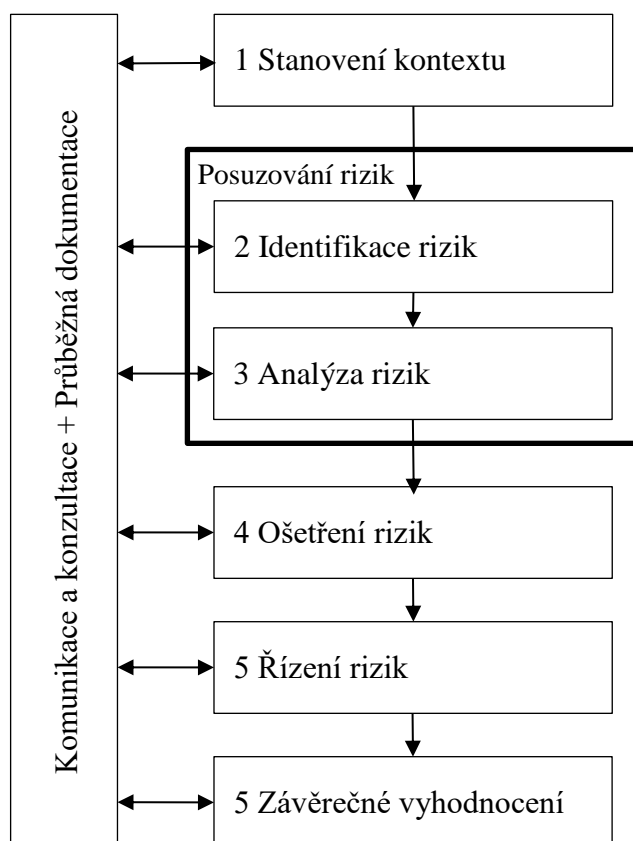
- Obvyklý počet fází managementu rizik je 6, je možné přidat ještě dvě fáze, a to komunikaci a konzultace (probíhající celou dobu) a fázi zaznamenat, která probíhá na závěr procesu
- Metodiky managementu rizik obsahují většinu shodných aktivit, liší se zejména v členění fází a etap, nebo v míře pozorností věnovaným jednotlivým aktivitám
- Metodiky zaměřené obecně a na projekty se od sebe v postupech zásadně neliší

²⁰ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 91

²¹ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 88-93

²² KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 93

Na základě analyzovaných metod navrhli autoři Korecký a Trkovský²³ proces managementu rizik tak, aby byla kompatibilní s nejrozšířenějšími standarty managementu rizik, snadná pro určení návaznosti na ostatní používané normy nebo metodiky, pokrývala nejčastějších 6 fází a k tomu také fázi komunikace a fázi zaznamenat a také aby skončení dílčí fáze znamenalo rozhodnutí pro další postup v managementu projektu a jeho rizik. Navržený proces je popsán na obrázku č. 1.



Obr. č. 1: Proces managementu rizik (zdroj: zpracováno dle Korecký M., Trkovský, V. *Management rizik projektů* (2011), s. 104)

V následujících podkapitolách budou popsány dílčí fáze:

²³ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s.103-104

1.2.1 Komunikace a konzultace, průběžná dokumentace

Nejedná se o samostatné fáze, ale o soustavně probíhající činnosti. Cílem komunikace a konzultace je předávání informací, získávání informací i konzultace nebo jednání, při nichž dochází k přijetí rozhodnutí. Průběžná dokumentace má za cíl průběžně dokumentovat proces managementu rizik, především zaznamenat zkušenosti a poučení, které by mohly pomoci při dalším projektu managementu rizik.²⁴

1.2.2 Stanovení kontextu

Cílem této úvodní fáze je určení klíčového cíle projektu, vnitřní a vnější vazby projektu, posouzení prostředí a stanovení kontextu.

Potřebnými vstupy jsou zejména **informace o** projektu a jeho produktu, organizační pravidla podniku, znalosti z předchozích projektů, obchodní informace o trhu, o interních a externích účastnících projektu, zákazníkovi, dodavatelích a konkurenci. V této fázi probíhá spolu s odhadem důležitosti projektu také první odhad rizikovosti projektu.

Výstupem této fáze je plán managementu rizik, formální schválení, doplněné podklady k projektu, shromážděné zkušenosti z podobných projektů, a metodiky a standardy podniku vztahující se k projektu, určení zodpovědnosti v projektu. Výstupem je taktéž prvotní odhad nákladů na management rizik.²⁵

1.2.3 Identifikace rizik

V tomto procesu se snažíme určit veškerá rizika, která mohou ohrozit projekt, porozumět jim a také je co nejpodrobněji popsat. V této fázi je více důležitá kvantita nalezených rizik než některá opomenout. Nesprávně určená rizika budou v dalších fázích vyloučena. Důležitou zásadou je také zapojit do procesu identifikace rizik co nejvíce zainteresovaných

²⁴ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s.106

²⁵ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 134-135, 165-166

stran. Výstupem této fáze by měl být tzv. registr rizik (katalog rizik), ve kterém se dokumentují průběžně nalezená rizika.²⁶

Metody identifikace rizik

Existuje více metod pro identifikaci rizik, proto je vhodné nespolehat pouze na jednu. Větší část (60–80%) rizik by měla být nalezena pomocí 3 základních metod. První fází by mělo být posouzení projektové dokumentace a báze znalostí. Oblíbenou metodou je tzv. brainstorming, kdy je vysloveno větší množství nápadů. Podobnou metodou může být rozhovory s odborníky či skupinové diskuze, kdy volíme podobný postup jako při brainstormingu. Velmi důležité je vhodně vybrat účastníky.

Pro shromáždění klíčových informací lze využít i dotazníky. Dotazníky také mohou vést ke zjištění, zda a jak byly provedeny potřebné kontrolní akce.

Jednou z nejvíce časově náročných metod je metoda Delphi, která probíhá metodou písemné komunikace. Spočívá ve formulaci dotazu, výběru vhodných účastníků, odeslání dotazu, porovnání a hodnocení odpovědí, vyhodnocení. Velká výhoda této metody je její schopnost získat vysoce kvalifikovanou odpověď.

Další metodou může být analýza SWOT. SWOT je klasická metoda strategické analýzy pozice podniku nebo jeho podnikatelského záměru. Pro účel identifikace rizik se jedná spíše o metodu pomocnou.²⁷

Je možno využít také grafických metod a používaný Ishikawův diagram rybí kosti, který se používá pro zobrazení následků a příčin, nebo také afinitní diagram, který se nazývá taktéž diagram příbuznosti. Afinitní diagram organizuje získané údaje do určitých skupin a umožňuje tak odhalit opomenutou skupinu rizik.²⁸

²⁶ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 170-171

²⁷ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 218-219

²⁸ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 214

Další metodou jsou kontrolní seznamy a checklisty, které obsahují potenciálně rizikové faktory z minulých projektů s podobným zaměřením.²⁹

1.2.4 Analýza rizik

V této fázi se snažíme určit hodnotu dopadu rizik na daný projekt. Standardně se využívá techniky expertních odhadů, pokud nejsou k dispozici tabulky, které by požadované hodnoty obsahovaly. Nejčastěji se jedná o statické přehledy či statistiky, které byly vyhotoveny v rámci dříve realizovaných projektů. Neurčitost těchto odhadů můžeme snížit rozložením na jednotlivé složky, které můžeme snadněji odhadnout. Rozdělením získáme výsledek, který je obvykle postižen menší chybou než odhad celého projektu.

Posouzení rizik můžeme provést:³⁰

- **Kvantitativně** (založeno na matematickém výpočtu pravděpodobnosti a hodnoty ztráty)
- **Kvalitativně** (Pro určení pravděpodobnosti využijeme slovní stupnici, např. nízká pravděpodobnost, vysoká pravděpodobnost).

Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založeny na numerickém vyjádření pro důsledky rizik, ale i pravděpodobnosti výskytu rizik. Tyto veličiny jsou číselně ohodnoceny, pro dopad se častěji používá finančního ohodnocení. Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z pravděpodobnosti výskytu hrozby a jejího dopadu. Klíčová jsou správná data, protože právě na správnosti těchto dat závisí celková správnost analýzy, což je u této metody největší problém. Pravděpodobnost hrozby nelze matematicky vypočítat a jen výjimečně je možné ji odhadnout, proto jsou jakékoliv pravděpodobnostní odhady výskytu hrozby pouze orientační.³¹

²⁹ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 170-171, 209

³⁰ DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. 523 s. ISBN 978-80-247-4275-5. s. 87

³¹ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 138-139

Kvalitativní metody

Metody kvalitativní využívají slovního popisu závažnosti potenciálního dopadu rizika a také pravděpodobnosti, že dané riziko nastane. Využívají k tomu verbální charakteristiky ve formě slovních popisů. Rizika jsou klasifikována a zařazena do tříd podle pravděpodobnosti výskytu rizikové události a také podle závažnosti následků. Většinou jsou rizika vyjádřena v určitém rozsahu například od 0 do 10 nebo slovně od nízkých po vysoké. Tato úroveň je většinou určována kvalifikovaným odhadem. Výhodou této metody je rychlé provedení, negativem může být subjektivní pohled hodnotitele a také nemožnost jednoznačného finančního vyjádření.³²

		Závažnost		
		Nízká	Střední	Vysoká
Pravděpodobnost následků	Nízká			
	Střední			
	Vysoká			

Tabulka 1: Popisná stupnice pravděpodobnosti a závažnosti (zdroj: zpracováno dle Kruliš J. - Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik (2011), s. 140)

V této fázi je také nutno rozhodnout, která rizika mají být ošetřena, která budou zanedbána, a která naopak nelze akceptovat. Dle Doležala, Máchala a Lacka³³ lze doporučit, aby se vycházelo z paretovského principu 80/20, kdy 20 procent nejvýznamnějších rizik je třeba velmi dobře ošetřit, a to i v případě, že by byla použita většina prostředků na ošetření rizik. Zbylé prostředky doporučují ponechat jako rezervu.

1.2.5 Ošetření rizik

Hlavními vstupními údaji je registr rizik, plán managementu rizik, a další podklady k projektu a jeho rizikům. Cílem fáze ošetření rizik je snížení celkové hodnoty rizik na úroveň, kdy nedojde k ohrožení projektu, a projekt bude s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný.

³² SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualizované a rozšířené vydání* Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9. s. 112

³³ DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. 523 s. ISBN 978-80-247-4275-5. s. 87

Nejjednodušší reakcí na riziko je jej pasivně přijmout – akceptovat. Velikost tohoto rizika by měla být dána podnikovou strategií, pokud podnik takovou strategií nemá, tak o tomto přijetí by měl rozhodnout projektový tým. Na vyšší hodnoty rizika bychom měli reagovat vhodným opatřením, které sníží hodnotu rizika na přijatelnou úroveň.³⁴

V kapitole 1.5 Postupy snižování rizika jsou uvedena typická opatření, která se nejčastěji používají v praxi.

Hlavním výstupem této fáze je zpracovaný plán ošetření rizik, který obsahuje preventivní akce a záložní strategii k ošetření rizik, aktualizované plány projektu zejména rozpočet a harmonogram projektu, včetně rezerv na rizika a rozhodnutí, zda a jakým způsobem v projektu pokračovat.³⁵

1.2.6 Řízení rizik

Cílem fáze řízení rizik je udržet riziko a jeho dopad na projekt pod schválenou úrovní a také zajistit splnění cílů projektu, prostřednictvím **trvalého monitorování projektu** a jeho rizik, provádění ošetření rizik dle připravených plánů, identifikace, analýzy a ošetření nových rizik projektu a nevyhnutelné řešení akutních problémů.³⁶

Monitoring

Analýza rizik může probíhat formou jednorázových analýz, avšak mnohem výhodnější a účinnější je nepřetržité monitorování rizik jako systémový nástroj podnikového řízení. Cílem tohoto monitorování je sledování aktivit z hlediska prevence, sledování průběhů a dopadů nežádoucích aktivit. Monitoring zahrnuje sledování činnosti lidí, procesů, technologií, funkce ochrany proti vzniku rozvoji závad a nehod, aktivit managementu atd.³⁷

³⁴ DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. 523 s. ISBN 978-80-247-4275-5. s. 87

³⁵ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s 431-433

³⁶ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s 112, 440

³⁷ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem.* Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 86

Výstupem této fáze je registr rizik zaplněný údaji z celého průběhu managementu rizik. Po ukončení této fáze je ukončen zároveň i projekt a k dispozici je kompletní dokumentace, která byla zpracována v průběhu celého procesu managementu rizik a také výsledky projektu.³⁸

1.2.7 Závěrečné vyhodnocení

Závěrečné vyhodnocení se provádí jak po realizaci projektu, ale také po skončení garančního provozu, kdy se ověří produkt v provozu. Hlavním cílem této fáze je zaznamenat získané zkušenosti, znalosti a poučení. Tyto zkušenosti se zaznamenávají do báze znalostí managementu rizik. Tato báze se dělí na metodickou část, kde se zaznamenává třídění rizik, směrnice pro management projektových rizik, vzory formulářů, diagramy, seznam metod, a popisky metodiky, a část která zaznamenává zkušenosti a poučení z projektů.³⁹

1.3 PŘÍKLADY METOD ANALÝZY RIZIK

V této kapitole jsou uvedeny příklady užívaných metod analýzy rizik.

1.3.1 Metoda IPR

Metoda Identifikace Procesů a Rizik je univerzální nástroj pro řízení podniku na základě systematického odhalování příčin podnikových rizik, nedostatků či problémů.

Tato metoda umožňuje systematicky a v krátké době určit a zhodnotit rizika, která ohrožují současné a budoucí cíle společnosti, zvyšují pravděpodobnost nežádoucích událostí a ztrát a také mohou být příčinou snížení kvality produktů, nedodržení termínů, ztráty zákazníků apod. Metoda může být využívána v podnicích jakéhokoliv typu a velikosti. Poskytuje praktický a ověřený postup analýzy rizik tak, aby žádné potenciální ohrožení nezůstalo opomenuto. Na rozdíl od ostatních metod, metoda IPR pokrývá kompletně síť podnikových rizikových procesů a faktorů, aby žádné významné možnosti nebyly opomíjeny.

³⁸ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s 112, 478

³⁹ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s 497-498

Při využívání metody se postupuje podle kontrolního seznamu, který v přehledné struktuře obsahuje obecně platný výčet rizik či potenciálně rizikových procesů, které se mohou ve firmě vyskytnout. Výsledkem metody je zpřehlednění rizik pomocí tabulek a grafů, jenž se dají uspořádat podle závažnosti. Dalšími výstupy jsou automaticky generované karty rizik a také pak souhrnný katalog rizik, který obsahuje popis a další údaje určených rizik.

Metoda IPR je používána jako nástroj podnikového řízení, umožňuje monitorovat procesy, včas rozpoznávat jejich nedostatky a odvracet nebezpečí dřív, než způsobí škody. Metoda slouží také jako návod pro vedení lidí, pracovních týmů rozhodování, audity, řízení projektů, realizace změn, optimalizace pracovních podmínek atd. Přináší manažerům návod, jak předcházet problematickým situacím a také poskytuje návod co, proč a jak je třeba zlepšit.

40 41

1.3.2 FMEA (Failure Mode and Effect Analysis)

Metoda FMEA, česky analýza způsobů a důsledků poruch, se zabývá systematickým zkoumáním poruch, scénářů a také důsledků těchto poruch. Metoda se používá k hodnocení spolehlivosti systémů, procesů, procesních systémů, návrhů (projektů) i produktů. Součástí metody FMEA je i určení RPN (Risk Priority Number, česky index priority rizika), která je součinem klasifikačních stupňů tří parametrů rizik. Závažnost důsledků, pravděpodobnost výskytu a zjistitelnost (charakterizuje pravděpodobnost včasného odhalení).

1.3.3 FTA (Fault tree analysis)

Touto metodou se provádí rozbor nežádoucích událostí. Standardní postup začíná určením a definicí nežádoucí události (vždy pouze jedna). Následně se provede rozbor události a procesního systému, do něhož daná událost patří. Zpětně se identifikují řetězce možných příčin, každá událost vedoucí k vrcholové události. Výsledkem je sestavený strom poruch

⁴⁰ PREP PRAHA – Jiří Kruliš. *Poskytnuté materiály k metodě IPR* [cit. 13.9.2017].

⁴¹ MANAGEMENT RIZIK: *Metoda IPR* [online]. [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://www.management-rizik.cz/>

s analyzovanou nežádoucí situací na vrcholu a vyznačenou cestou k jejím kořenovým iniciátorům.⁴²

1.3.4 ETA (Event tree analysis)

Tato metoda, již dle svého názvu, využívá strom událostí, znázorňující rozvoj událostí od počáteční události po událost konečnou, před událostí, které se se stanou v průběhu. Při analýze je nutné uvažovat kromě technických důsledků také nad reakcí lidí a bezpečnostních systémů. Výsledkem této metody je graficky vyjádřený scénář nehody, který se rozvětjuje, čímž umožňuje stanovit události, chyby, poruchy a selhání s nehodovým potenciálem.⁴³

1.3.5 Analýza typů motýlek (Bow tie analysis)

Tato analýza je pojmenována podle svého typického tvaru, který můžeme vidět na obrázku č. 2. Analýza se používá pro zjištění kořenových příčin a následků. Tato analýza se používá tam, kde je potřeba poskytnout jasný obraz o katastrofickém způsobu selhání zahrnující veřejné zdraví a bezpečnost.

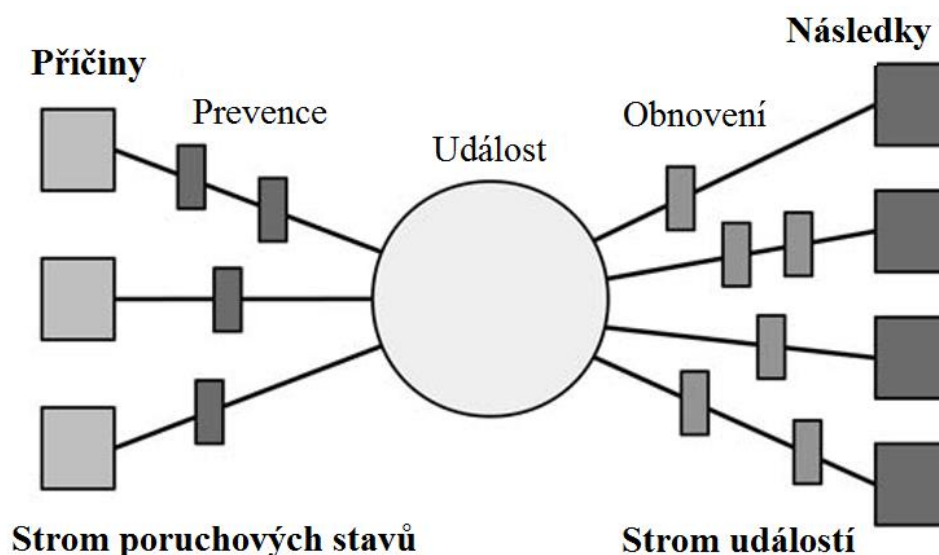
Celkový diagram zahrnuje to, co se děje před rizikovou událostí, a to, co po ní. Můžeme ji považovat za kombinaci analýzy stromu poruchových stavů a analýzu stromu událostí.

Analýza typ motýlek je robustní technikou pro dokumentování nejen rizika, ale také opatření, která jsou plánována tak, aby se rizikové události zabránilo, ale také jak rizikovou událost zmírnit a jak se z ní obnovit.⁴⁴

⁴² KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 143

⁴³ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 143

⁴⁴ KENDRICK, T. *Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project*. 3rd ed. New York: AMACOM, 2015. 400 s. ISBN 978-0-8144-3609-7. s.157, 228



Obr. č. 2: Analýza typu motýlek (zdroj: zpracováno dle Kendrick T., *Identifying and Managing Project Risk* (2015) s. 157)

1.3.6 Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis)

Autorem této metody je doc. B. Lacko. Metoda byla vyvinuta v roce 2000 původně pro analýzu rizik automatizačních projektů v rámci výzkumného záměru na VUT v Brně. Tato metoda důsledně vychází z procesního pojetí analýzy rizika a chápe analýzu rizika jako proces. Je možné je využít ve všech fázích projektu.⁴⁵

Metoda ve své současné druhé verzi se skládá z následujících kroků:⁴⁶

- Identifikace nebezpečí projektu
- Kvantifikace rizik projektu
- Reakce na rizika projektu
- Celkové zhodnocení rizika

V prvním kroku se provádí identifikace nebezpečí. Určíme hrozbu, čímž rozumíme konkrétní projev nebezpečí a také scénář, čímž se myslí děj, který nastane v důsledku hrozby.

⁴⁵ RIPRAN – *Metoda pro analýzu projektových rizik*. <http://ripran.cz/> [online]. [cit. 2017-09-05]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>

⁴⁶ DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. 523 s. ISBN 978-80-247-4275-5. s. 90

Není nutné nejprve určit hrozbu a následně scénář, je také možné nejprve určit scénář a z něj vyvodit hrozbu. Je také nutné pamatovat na to, že hrozba je příčinou scénáře.

V druhém kroku se provádí kvantifikace rizik projektu. Určujeme zde pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu na projekt a také hodnotu rizika. Hodnota rizika je součinem pravděpodobnosti výskytu scénáře a hodnoty dopadu na projekt. Kvantifikace je možné provést jak číselně, tak verbálně.

Tabulka 2: Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti (zdroj: Doležal, J., Máchal P., Lacko B. Projektový management podle IPMA (2012) s. 91)

Vysoká pravděpodobnost – VP	Nad 33 %
Střední pravděpodobnost – SP	10–30 %
Nízká pravděpodobnost – NP	Pod 10 %

Tabulka 3: Tabulka 3: Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt (zdroj: Doležal, J., Máchal P., Lacko B. Projektový management podle IPMA (2012) s. 92)

Velký nepříznivý dopad na projekt – VD	Jedná se o ohrožení cíle projektu, ohrožení termínu, možnost překročení celkového rozpočtu nebo škoda více než 20 % z hodnoty projektu.
Střední nepříznivý dopad na projekt – SD	Škoda 0,5 % až 19,5 % z hodnoty projektu nebo ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu.
Malý nepříznivý dopad na projekt – MD	Škody do 0,5 % z celkového rozpočtu projektu, nebo dopady vyžadující určité zásahy do plánu.

Tabulka 4: Tabulka 4: Tabulka verbální hodnoty rizika (zdroj: Doležal, J., Máchal P., Lacko B. Projektový management podle IPMA (2012) s. 92)

Vysoká hodnota rizika – VHR
Střední hodnota rizika – SHR
Nízká hodnota rizika – NHR

Tabulka 5: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika (zdroj: Doležal, J., Máchal P., Lacko B. Projektový management podle IPMA (2012) s. 92)

	VD	SD	MD
VP	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR
SP	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR
NP	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR	Nízká hodnota rizika NHR

Ve třetím kroku se navrhuje opatření ke snížení identifikovaných rizik na akceptovatelnou úroveň.

Ve čtvrtém kroku se celkově posoudí rizikovost projektu a také to, zda je možné v projektu pokračovat bez zvláštních opatření.⁴⁷

1.4 PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ RIZIKOVÝCH SITUACÍ

Pojem prevence je spojen s akcemi před začátkem rizikové situace a pojem zvládání rizikových situací je již spojený s akcemi, které jsou vyvolány po začátku rizikové situace

Prevence–proaktivita

V současné době se lze ve světě setkat s tím, že většina manažerských programů v oblasti výkonosti a spolehlivosti je převážně založena na **reatroaktivních analýzách** poruch či nehod, které mají prostřednictvím nápravných opatření zabránit opakování těchto událostí. Tyto programy přináší nesporné výhody, nicméně důsledná prevence je zpravidla mnohem ekonomičtější a účinnější jak z hlediska zvyšování provozní výkonosti, tak spolehlivosti a bezpečnosti. Proaktivní přístupy jsou opakem, ale i doplňkem k přístupům reaktivním. Cílem proaktivní analýzy je **identifikovat rizika a zjistit jejich příčiny dříve, než k možným nežádoucím událostem dojde**.

⁴⁷ DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. 523 s. ISBN 978-80-247-4275-5. s. 90-94

Tato analýza však vyžaduje systematickou a včasnou identifikaci procesu a faktorů, které mohou spolehlivost procesů negativně ovlivnit. Předpokladem je schopnost nacházet primární (kořenové) či potenciální příčiny nežádoucích událostí. Klíčový význam má také monitorování skoronehod.

Proaktivní přístup k řešení rizik se pochopitelně netýká pouze analýzy rizik, ale má mimořádný význam pro celý podnikový management.⁴⁸

Pojmem prevence, může být označeno také to, že přenášíme riziko na někoho jiného, např. na pojišťovnu.

Skoronehody

Skoronehody jsou události nebo situace, které by mohli prokazatelně vést k narušení funkce procesu, nesplnění úkolu apod., ale z různých lidských, technických či organizačních důvodů proběhly bez vážných následků. Nehodový děj byl včas přerušen, nebo nebyl vyvolán.

Skoronehody jsou nenahraditelným zdrojem informací, z pohledu prevence. Mezi hlavní důvody patří: včasnost získaných informací, která vyplývá ze skutečnosti, že skoronehody mohou předcházet opravdovým nehodám. Četnost skoronehod je vyšší než četnost nehod a umožňuje tak shromáždění nenahraditelných dat.

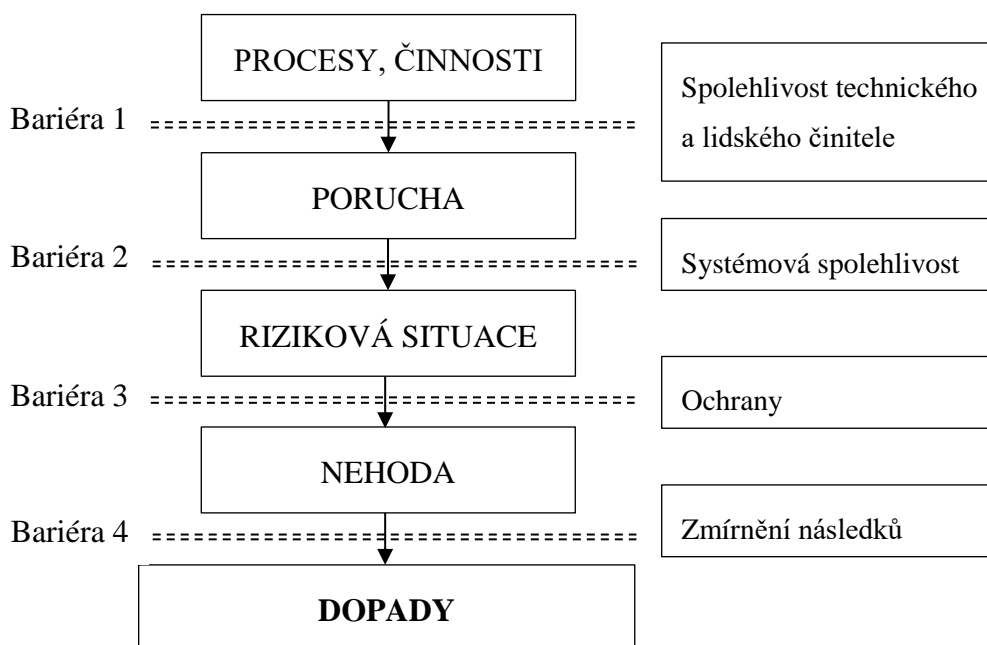
Zavedení systému monitorování skoronehod a hledání jejich příčin bývá velmi složité, nicméně je možno využít různých motivačních stimulů. Pracovníci často nevidí nutnost hlásit skoronehodu, ať už z hlediska časové náročnosti spojené s administrativou, z obav ze vzniku kritiky nadřízených či spolupracovníků, nebo ze strachu ze sankcí či trestů (např. finančních). Zaměstnanci, kteří skoronehodu oznámí, musí být vhodně podporováni, a musí jim být zaručena absolutní beztrestnost, i v případě porušení předpisů nebo postupů.⁴⁹

⁴⁸ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 104-105

⁴⁹ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 131-132

Systém prevence

Obecně využitelný model prevence rizik je založen na čtyřstupňové prevenci nežádoucích událostí a jejich dopadů.



Obr. č. 3: Systém prevence rizik (zdroj: zpracováno dle Kruliš J. - *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik* (2011), s. 101)

Výrazy uvedené na obrázku č. 3 můžeme charakterizovat následovně.

Pod pojmem **procesy a činnosti** si můžeme představit součinnost technického a lidského činitele při provádění stanovených úkolů, úkonů či operací. Pod pojem **porucha** označujeme selhání lidského či technického činitele, odchylku průběhu nebo parametrů procesu. Pojem **riziková situace** označuje stav systému, který vznikl v důsledku poruchy. Důsledkem v daných podmínkách může být ohrožení kvalitativních či kvantitativních parametrů výstupu nebo bezpečnosti. **Nehodou** označujeme stav mimořádné události, výpadku, nesplnění úkolu, zhoršení kvality, havárie apod. **Dopady** chápeme jako časové a materiální ztráty, případně škody, ať už na zdraví lidí, životech či životním prostředí.

Bariéra 1 zahrnuje personální, technické, organizační a ergonomické faktory, které mohou snížit pravděpodobnost selhání technického a lidského činitele a jejich součinnosti. **Bariéra 2** obsahuje kontrolní a korektivní prostředky, postupy a jiná systémová opatření. Jejich cílem je zabránit, aby selhání některého z prvků přerostlo v ohrožení funkce systému. Součástí

bariéry 3 jsou protiporuchové a proti-nehodové zásahy lidského činitele, nápravné postupy, výstrahy, bezpečnostní zábrany a jiná opatření, která mají v případě vzniku rizikové situace odvrátit vznik mimořádně nežádoucí události. **Bariéra 4** obsahuje soubor prostředků, opatření, procesů, činností, jejichž cílem je snížit negativní dopady nastalých nehod.

Dle tohoto modelu jsou předmětem analýzy faktory, které rozhodují o propustnosti výše uvedených **bariér**. Zdrojem informací mohou být i data o výskytu různých typů selhání, rizikových situací, poruch a různých negativních dopadů. Důležitým zdrojem informací mohou být i tzv. skoronehody. Kritériem pro vyjádření úspěšnosti dané bariéry je poměr počtu rizikových událostí a počtu událostí, kdy bariéra zabránila v pokračování nežádoucí sekvence událostí. Pokud se ukáže, že je některá z bariér slabým místem systému pro svou nedostatečnou účinnost, je jí při následném šetření věnována zvýšená pozornost.⁵⁰

Zvládání rizikových situací

Zvládání rizikových situací slouží ke zmírňování následků mimořádně nežádoucích událostí. Základním krokem je zpracování tzv. plánu kontinuity činnosti organizace, který obsahuje formulace postupů reagování na krizové situace a také plány procesů obnovy. Plány obnovy je nutné vyhotovit pro konkrétní případy mimořádných situací a měl by obsahovat zejména zásady komunikace (jak a s kým), sestavování krizových týmů, obnovu infrastruktury, rozpoznání ztracených dat atd. Součástí tohoto plánu také musí být příprava lidí na mimořádné situace. Cílem je vytváření určitých postojů a schopností tak, aby zaměstnanci uměli reagovat na to, s čím se životě nesetkali, nebyli paralyzováni nastalou situací a dokázali jednat ve prospěch společnosti. Prvořadým úkolem je zabránit stupňování nežádoucích událostí a ztrát.⁵¹

⁵⁰ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 101-102

⁵¹ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 85-86

1.5 POSTUPY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA

Dále uvedené postupy představují jedny z nejčastějších postupů pro snižování rizika.

1.5.1 Ofenzivní řízení firmy

Ofenzivní řízení firmy je způsob, jak se může management firmy aktivně vyvarovat rizik, která na firmu mohou působit. Dle Smejkal a Rajse se ofenzivní řízení firmy vyznačuje:⁵²

- Správnou volbou rozvojové strategie a její implementace ve firmě. Této volbě a implementaci by měla předcházet strategická analýza
- Rozvojem a preferencí silných stránek firmy. Tyto kroky vedou k udržení a rozvoji strategické výhody firmy.
- Úsilím o dosažení pružnosti. Jedná se o mimořádně rychlé reakce na změny v okolním prostředí, ale také na změny ve vnitřním prostředí firmy.

1.5.2 Retence rizika

Jedná se o jednu z nejběžnějších strategií řešení rizik. Tato metoda spočívá v tom, že subjekt čelí téměř neomezenému počtu rizik, ať již vědomě či nevědomě. K vědomě retenci dochází, když je riziko rozpoznáno, ale míra rizika není natolik vysoká, aby byly prováděny akce k eliminaci rizika. K nevědomě retenci rizika dochází v případech, kdy není riziko subjektem rozpoznáno, což znamená, že o něm subjekt neví.

Retence rizika může být také dobrovolná či nedobrovolná. Pokud subjekt riziko rozpozná, a tichým souhlasem přijme ztráty v něm obsažené, jedná se o dobrovolnou retenci. Riziko je akceptováno z důvodu, že neexistují žádné výhodnější varianty. Nedobrovolné retence se subjekt dopouští tehdy, kdy je riziko nevědomě zadrženo a také, když se subjekt riziku nemůže vyhnout, či nemůže být transferováno či redukováno.

⁵² SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9. s 171-172

1.5.3 Redukce rizika

Metody snižující rizika lze rozdělit do dvou skupin:⁵³

- Metody odstraňující příčiny vzniku rizika. Patří sem metody, které mají za cíl preventivně působit tak, aby byl redukován či eliminován výskyt rizikových situací. Jedná se např. o přesun rizika.
- Metody snižující nepříznivé důsledky rizika. Snižování důsledků rizika je založeno zejména na zlepšování postupů, opatření, jimiž jsou snižovány tyto nepříznivé následky rizika.

1.5.4 Přesun rizika

Přesun rizika neboli transfer rizika na jiné podnikatelské subjekty je jedním z defenzivních přístupů k riziku. Nejčastěji se jedná o:⁵⁴

- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv za předem stanovené ceny (vyhnutí se cenovým rizikům)
- Uzavírání smluv na prodej výrobků za stanovených podmínek
- Přesun problému technické inovace na dodavatelskou firmu
- Odkup pohledávek
- Franšíza

1.5.5 Diverzifikace

Diverzifikace je metoda pro snižování rizika spočívající v rozložení rizika na co největší základnu. Zejména výrobní firmy rozšiřují svoji nabídku o další produkty z jiného segmentu trhu, z důvodu případného poklesu poptávky po jedné skupině výrobků, aby byl tento pokles kompenzován prodejem výrobků ve skupině jiné.

⁵³ SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9. s 173

⁵⁴ SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9. s 174

1.5.6 Pojištění rizika

Pojištění rizika patří mezi nejstarší známé formy přenosu rizika. Spočívá v přenesení budoucího dopadu rizika (např. finanční škody) na pojišťovnu, která podle podmínek smlouvy tyto škody kryje buď částečně nebo úplně. Subjekt, který se pojišťuje, platí pojišťovně poplatky (pojistné). Princip spočívá v rozprostření rizika pojistné události na velký počet pojištěných subjektů.⁵⁵

1.5.7 Vyhýbání se rizikům

Vyhýbání se všem rizikům patří spíše k metodám negativním než pozitivním. Jedná se o přístup, který je často nevhodným a často je spjat s nepropracovaným podnikatelským záměrem. Dlouhodobé vyhýbání se rizikům nemůže být přístupem, který zabezpečí firmě růst. S podnikatelskými aktivitami je vždy spojeno riziko, a proto nelze tento přístup obecně doporučit.⁵⁶

1.6 ANALÝZA PODNIKU – MODEL 7S

Tento model byl vytvořen konzultační firmou McKinsey v sedmdesátých letech 20. století, aby pomohl manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tento model ukazuje to, že implementace složitých změn vyžaduje efektivní provedení vzhledem ke všem faktorům najednou.⁵⁷ Model je nazýván „7S“ podle toho, že je v něm zahrnuto následujících sedm faktorů, které začínají písmenem S.

Strategy (strategie)

Vyjadřuje, jak firma dosahuje své vize, jak reaguje na hrozby a příležitosti ve svém okolí.

⁵⁵ SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9. s 201

⁵⁶ SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9. s 204

⁵⁷ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada, 2007. Expert. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5. s. 73

Structure (struktura)

Strukturou se chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce atd.

Systém (systémy)

Jsou myšleny jako prostředky, procedury a systémy, které slouží řízení společnosti, například komunikační, dopravní, informační, kontrolní atd.

Style (styl vedení práce)

Styl vedení práce, je vyjádření toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problému. Je nutno si také uvědomit, že ve většině organizací existují rozdíly mezi formální a neformální organizační stránkou řízení, mezi tím, co je napsáno ve směrnících a předpisech, ve srovnání s tím, co ve skutečnosti management opravdu dělá.

Staff (spolupracovníci)

Spolupracovníky se rozumějí jak řadoví pracovníci, tak pracovníci na vedoucích pozicích, jejich vztahy k organizaci, snaha, motivace, chování vůči firmě atd. Je nutné taky rozlišovat, mezi kvantifikovatelnými (motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace) a nekvantifikovatelnými aspekty (morální hlediska postoje a loajalita vůči firmě).

Skills (schopnosti)

Schopnostmi se rozumí profesionální zdatnost pracovního kolektivu společnosti jako celku. Nejedná se ale o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, je nutné brát v potaz kladné i záporné synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením

Shared values (sdílené hodnoty)

Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje, principy respektované pracovníky, a dalšími „stakeholdery“ firmy bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy.⁵⁸

⁵⁸ KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s.114-115

1.7 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Následující kapitola se věnuje popisu několika základních pojmů z oblasti projektového řízení.

1.7.1 Definice projektu

Projekty lze brát jako časově definované úkoly s přesně stanovenými cíli a také zdroji, které jsou nutné ke splnění cílů.

Projekt je definován jako jedinečný sled aktivit a úkolů, jenž má daný specifický cíl, který bude jeho realizací splněn. Má také definovaný začátek a konec a také rámec čerpání zdrojů pro jeho realizaci.⁵⁹

Z mnoha definic uváděných v odborné literatuře vyplývá, že na projekt je potřeba nahlížet z různých pohledů. Elementárním pohledem je chápání projektu, jako uspořádanou posloupnost úkolů, během které dochází k čerpání zdrojů a také během plnění úkolů ubíhá čas. Velmi důležité je chápání projektu jako uskupení lidí, mezi kterými se vyskytují určité vztahy, které vytvářejí strukturu pro řízení prací a sdílení odpovědností.

1.7.2 Trojimperativ projektu

Pro projekty se často využívá tzv. trojího omezení (triple constraint), nebo lze také hovořit o třech vzájemně závislých cílech projektu. Rozsah projektu – čas – náklady

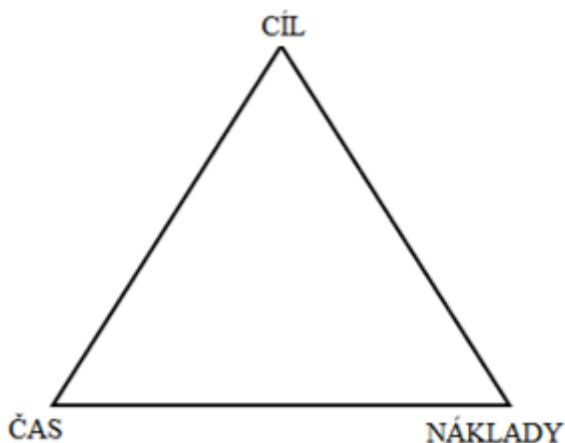
Závislost uvedených veličin se projevuje tak, že pokud je nutné zvýšit nároky na jednu z nich, projeví se to nedodržáním alespoň jedné ze dvou dalších.⁶⁰

Realita může být ovšem poněkud složitější. Příkladem může být projekt, který splní požadavky trojimperativu, ale ukáže se, že je v praxi nepoužitelný. Právě z tohoto důvodu praxe projektového řízení používá tzv. kritéria úspěchu projektu, která jsou měřítkem poměrného úspěchu projektu, nebo neúspěchu projektu. Hlavními požadavky těchto kritérií je jejich

⁵⁹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů - 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0. s. 20

⁶⁰ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 37-39

srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. Kritériem úspěšnosti může být to, zda je projekt funkční, zda jsou splněny požadavky zákazníka, jsou uspokojeny očekávání zainteresovaných stran atd. Naopak kritériem neúspěchu může být překročení plánovaných termínů a nákladů, nedosažení plánované kvality, nepředpokládané vlivy na životní prostředí atd. ⁶¹



Obr. č. 4: Trojimperativ projektu (zdroj: vlastní zpracování)

1.7.3 Fáze projektu

Cílem rozdělení projektu do jednotlivých po sobě jdoucích fází je lepší kontrola jednotlivých procesů, jejich návaznosti, usnadnění orientace, a zvýšení pravděpodobnosti úspěchu projektu. ⁶²

Iniciace

V této fázi projektu se zejména jedná o definování cílů projektu, vytváření základních předpokladů pro jeho realizaci, odhadu nákladů a času potřebného na uskutečnění, předběžnou analýzu rizik.

Pro stanovení cílů projektu lze využít metodu **SMART**, tak aby byly cíle projektu **specifické (specific)**, opatřeny **měřitelnými parametry (measurable)**, aby bylo možné určit, zda byl projekt úspěšný. Dále by cíle měly být **přidělitelné (assignable)** jednomu subjektu s odpovědností a odpovídající autoritou k výkonu rozhodnutí. A je také formulováno jako

⁶¹ DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. 523 s. ISBN 978-80-247-4275-5. s. 66-67

⁶² SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů - 3. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2011. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0. s. 38

odsouhlasené (agreed, agreeable) nebo **dosažitelné** nebo **splnitelné (achievable)**. Cíle by také měli být **realistické (realistic)**, což znamená dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů, R může také označovat **realizovatelné (realizable)** a také **zajištěné zdroji (reourced)**. Písmeno T značí **časově ohraničené (time-bound)**.⁶³ Cílem kritérií SMART je hlavně podpora motivace.

Plánování

Aktivity spojené s plánováním projektu začínají již v první fázi – Iniciace. V průběhu fáze plánování projektu se vyskytují tyto základní čtyři činnosti:⁶⁴

- Definování předmětu projektu
Využívá se přeměny cílů projektu do podrobných účelných popisů vlastností a konkrétně zaměřených činností
- Vytváření odhadů, předpokladů, posudků a návrhů
- Optimalizace úpravy návrhů plánu
- Vyjednávání a schvalování optimalizovaných plánů

Tato fáze je ukončena schvalovacími procesy, kdy jsou přiděleny všechny potřebné zdroje a projektový tým je připraven k zahájení prací.

Realizace

Fáze realizace je především o řízení prací a obecně obsahuje následující činnosti:⁶⁵

- Vyhledávání a obsazování vhodných pracovníků pro splnění zadaného úkolu.
- Přidělování specifického úkolu pracovníkům (delegace), přidělení adekvátní autority k rozhodování a současně také odpovědnosti za plnění a splnění úkolu.
- Zajištění návaznosti pracovního procesu a plnění zadaných úkolů (koordinace).
- Vyvolání zájmu u pracovníků pro plnění daného úkolu (motivace).

⁶³ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů - 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0. s. 82-90

⁶⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů - 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0. s. 122

⁶⁵ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů - 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0. s. 198

- Zajišťování průběžného dohledu nad vykonáváním svěřených úkolů.
- Zajišťování školení pracovníku, zvyšování jejich odbornosti a znalostí.
- Sdílení znalostí a zkušeností s pracovníky, poskytování rad.

Monitorování

Proces monitorování a kontroly projektu začíná v době, kdy je projekt zahájen, a jsou čerpány jeho náklady. Je nutné, aby se využívání prostředků kontrolovalo od rané fáze projektu, z důvodu, aby byla dosažena požadovaná efektivita vynaložených prostředků.

Fáze Monitorování se skládá z:⁶⁶

- Měření, zjištění specifických stavových hodnot projektu
- Hodnocení, což je určení míry, jakou se plní předpokládané průběžné cíle
- Korekce, která vede k odstranění nežádoucích odchylek

Uzavření

Je aktivitou, při které jsou ukončeny všechny aktivity na projektu, předány a schváleny výstupy projektu, vypořádány a uzavřeny všechny jeho administrativní agendy. Proces uzavření projektu se skládá následujících činností:⁶⁷

- Uzavření kontraktu. Zahrnuje vypořádání a přijetí výstupů projektu, závěrečné finanční vypořádání a přípravu projektu na další fázi.
- Uzavření projektu. Obsahuje vytvoření závěrečných a hodnotících interních dokumentů o průběhu projektu, uvolnění členů realizačního týmu a také individuální hodnocení jejich výkonů, Administrativní uzavření projektu, vypořádání všech majetkových a provozních náležitostí a také uzavření účetních agend.

⁶⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů - 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0. s. 244

⁶⁷ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů - 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0. s. 276

1.8 ZMĚNOVÝ MANAGEMENT

V české terminologii se pro anglický výraz change management používají výrazy řízení změn a management změny, nebo správněji změnový management. Změnový management je zaměřen nejen na změny, na jejich zavádění a prosazování, ale také na řízení celé organizace a stává se významnou manažerskou dovedností. Každá společnost, která chce obstát na dnešním trhu, musí být schopna rychlé adaptace na proměnlivost okolního prostředí.

V současné době se stává ze schopnosti rychlé adaptace na změny předpoklad stability, proto je nutné se na změny neustále a včas připravovat.⁶⁸

Elementární principy změnového managementu lze dle Kruliše shrnout takto:⁶⁹

- Sledování a hodnocení vývojových trendů, identifikace nežádoucích situací.
- Průběžné vytváření nových podnikatelských záměrů, strategií a cílů a jejich přetváření dle měnících se okolních podmínek.
- Identifikace kritických faktorů, především rizik.
- Včasná reakce na nové problémy, optimalizace organizační struktury a podnikových procesů.
- Komunikace se zaměstnanci a řízení lidských zdrojů.
- Hodnocení změnových postupů a procesů.
- Naslouchání podnětům, a oceňování pro změnových postojů.

1.8.1 Procesní cyklus PDCA

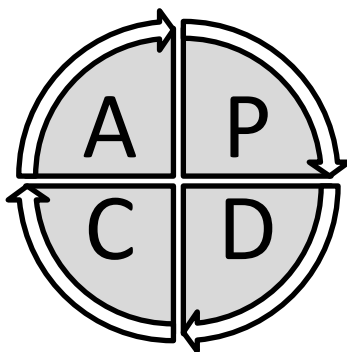
Procesní cyklus PDCA, taktéž nazývaný Demingův cyklus je metoda založená na čtyřech základních krocích, používaná pro postupné zlepšování procesů či produktů. Cyklus je složen ze 4 základních fází, které na sebe navazují a výsledek jedné činnosti se stává vstupem pro činnosti další.⁷⁰

⁶⁸ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 410-413

⁶⁹ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 413-414

⁷⁰ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů - 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0. s. 76

- **Plan** (naplánuj) – první krok plánu, který pokrývá proces plánování projektu
- **Do** (udělej) – odpovídá procesu řízení a koordinace projektu
- **Check** (někdy také study, zkontroluj) – obsahuje monitorování výsledků a kontroly
- **Act** (Zasáhni) – Poslední krok obsahuje výběr a aplikaci korekčního opatření



Obr. č. 5 Procesní cyklus PDCA (zdroj: vlastní zpracování)

1.8.2 Metoda hodnocení postojů ke změnám

To, co rozhoduje o úspěšnosti každého změnového procesu je v první řadě lidský činitel. Cílem je u něj vyvolat žádoucí chování z hlediska dlouhodobého zajištění vysoké spolehlivosti, výkonnosti, kvality a bezpečnosti práce, orientace na zákazníka příznivé bilance nákladů atd.⁷¹

Metoda HPZ poskytuje návod na hodnocení jednotlivých pracovníků z hlediska jejich postojů k navrhovaným změnám. Postoje a názory jsou zde popisovány dvěma aspekty vnějších projevů (chování).

Prvním aspektem jsou názory, co si pracovníci o změnách myslí, jaké vyjadřují názory na připravované změny a procesy zavádění změn. Nejčastěji se zde jedná o míru souhlasu nebo nesouhlasu s navrženými změnami či implementačními postupy.

V grafu na obr č. 6 je míra pozitivních, nebo negativních názorů znázorněna svislou osou. V horních částech grafu jsou uvedeni pracovníci, kteří změny vítají, považují je za potřebné, schvalují, jak jsou změny zaváděny. Ve střední části grafu jsou pracovníci, kteří se

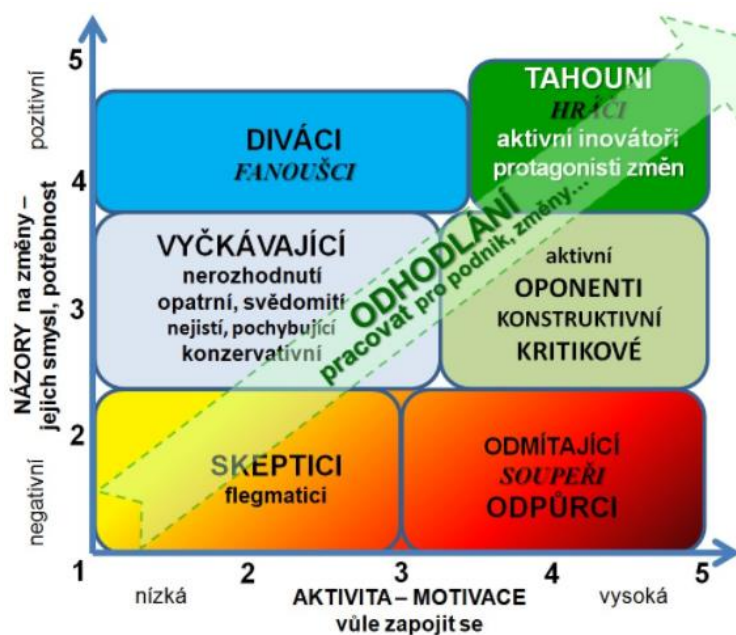
⁷¹ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 66

svými stanovisky ke změnám vyčkávají, nebo s nimi souhlasí, ale mají k nim nějaké výhrady, a proto je kritizují (ať už objektivně nebo subjektivně). Ve spodní části grafu jsou lidé, kteří navrhované změny nechťejí, nesouhlasí s jejich cíli, a odmítají se do nich aktivně zapojit.

Druhým aspektem je aktivita, motivace, zájem a odhodlání se angažovat. V levé části grafu, jsou lidé méně činní až pasivní, směrem doprava stoupá motivace, zájem o změny iniciativa a akčnost.

Výsledkem metody HPZ je zařazení pracovníka do jedné ze 6 kategorií, případně do hraničních oblastí mezi těmito kategoriemi. Cílem metody není pouze samotná segmentace pracovníků, ale pomoc manažerům v rozpoznání důvodu pasivity u zaměstnanců a také jak s těmi, co nechťejí akceptovat změny, komunikovat.

Hodnocení z pravidla provádí nadřízený vedoucí, který může rozhodujícím způsobem ovlivňovat postoje pracovníků ke změnám.



Obr. č. 6: Metoda HPZ (zdroj: <http://www.management-rizik.cz/metody.html>)

Postup

K hodnocení se používají tabulky v programu Excel. Tato analýza probíhá ve dvou etapách.

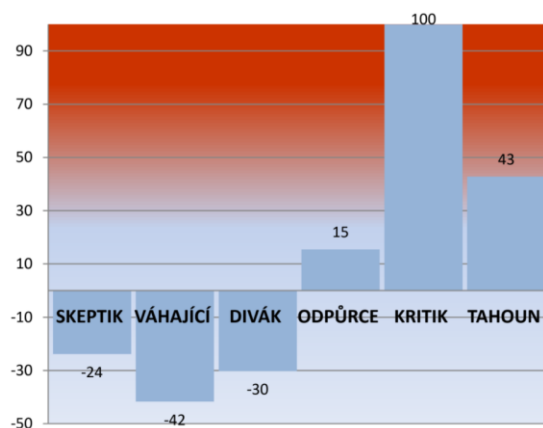
1. Etapa: Segmentace

Rozlišení pracovníků podle postojů k připravovaným nebo probíhajícím změnám.

Hodnocená osoba je hodnocena prostřednictvím 38 charakteristik, z toho 20 s týká názorů, a 18 motivace. Každá z charakteristik je kritériem, podle nějž se posuzuje, kterému postojovému typu je hodnocený nejbližší. V tabulce se postupně zapisují kvalifikační stupně ve škále 1 až 5. Výsledky hodnocení lze prezentovat dvěma způsoby:

Segmentovým indexem, který vyjadřuje míru souhlasu s charakteristikami každého ze 6 segmentů. Výsledky jsou znázorněny jak tabulkou, tak grafem (Obr. č. 7).

Průměrnou hodnotou klasifikačních stupňů (1-5). Stupně jsou vypočteny zvlášť pro položku názory a aktivita. Tyto průměry jsou souřadnicemi (Obr. č. 8) a určují do kterého segmentu hodnocený pracovník patří.



Obr. č. 7: Segmentový index (zdroj: Kruliš, J. *Materiály poskytnuté k metodě hodnocení postojů ke změnám.* 19.9.2017)



Obr. č. 8: Graf segmentů (zdroj: Kruliš, J. *Materiály poskytnuté k metodě hodnocení postojů ke změnám.* 19.9.2017)

2. Etapa: Opatření

Návrh opatření postupů: Jak zlepšovat odhodlání pracovat pro změny.

Jestliže hodnocený pracovník projevuje nízké odhodlání pracovat pro podnik a pro změny, je nutné co nejdříve učinit opatření se zaměřením na jednotlivé oblasti procesů, faktorů, podmínek a činností. Tato nápravná opatření spadají zejména do oblastí rozvoje způsobilostí, formulace cílů, komunikace, motivace, leadershipu, zlepšování pracovních podmínek, firemní kultury atd.

Cílem této etapy je navržení opatření, která povedou ke zvýšení počtu aktivních tahounů a snížení počtu zejména skeptiků a odpůrců, ale i váhajících, kritiků a diváků.⁷²

1.9 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

1.9.1 Motivace

Motivy jsou vnitřní pohnutky k vědomému chování, či jednání. **Motivace** je dynamický systém vzájemně propojených motivů, které v interakci s vnějšími popudy (incentivy) člověka podněcují, energetizují, usměřují k určitému chování. Absence těchto incentív zpravidla vede k vyhasínání motivů.⁷³

Wong definuje⁷⁴ motivaci jako lidskou energii zodpovědnou za naše chování. Vyžaduje uspokojení intelektuálních a emocionálních potřeb lidí. Informace zpracováváme intelektuálně a emocionálně a interpretujeme jejich význam navzdory lidským faktorům. Tato vnímání jsou pak vyjádřena v našem chování. Získání dobrých výsledků a dobrý pocit z toho znamená setkání se intelektuálního s emocionálním.

Dle Kruliše⁷⁵ lze rozlišovat dva zdroje motivace. Prvním zdrojem jsou pohnuty vnitřní, což jsou hodnoty a postoje člověka, jenž jsou dány osobnostními předpoklady jedince, zájmy, zkušenostmi, ambicemi atd.

Druhým zdrojem je působení vnějších podnětů neboli incentív.

Incentiva je vnější podnět, který vzbuzuje či uspokojuje potřeby jedince, například to může být mzda, pochvala, ocenění vedoucími, zlepšení pracovního prostředí, zvýšení kvalifikace atd. Nejvíce obvyklou incentivou je odměna peněžní za dobře odvedenou práci. Vnější motivátory (incentivy) mohou mít okamžitý účinek, ale nemusí působit dlouhodobě.⁷⁶

⁷² KRULIŠ, J. *Manuál k metodě Hodnocení postojů ke změnám*

⁷³ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 521

⁷⁴ WONG, Z.: *Human Factors in Project Management: concepts, tools, and techniques for inspiring teamwork and motivation*. John Wiley & Sons, 2007. 368 s. ISBN 978-0-7879-9629-1. s. 321

⁷⁵ KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 521

⁷⁶ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. & M. ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 219

Jak vnější či vnitřní motivace působí na jedince vysvětlují teorie motivace. Mezi nejvýznamnější patří teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti a teorie kognitivního hodnocení, které se označují jako teorie zaměřené na proces. Dle Doležela, Máchala a Lacka⁷⁷ není vhodné si vybrat jednu teorii, ale doporučují pracovat se všemi současně, protože každá se na velmi komplexní problematiku lidské motivace dívá z trošku jiného úhlu a všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění. Nicméně práce se všemi teorie najednou většinou není možná.⁷⁸

1.9.2 Loajalita

Loajalita vyjadřuje vztah jedince s organizací. Mezi charakteristiky vysoké oddanosti patří: silná touha zůstat členem organizace, silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí, připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace. Loajalita nevyjadřuje pouze oddanost, ale také věrnost, dodržování pravidel, povinností, důvěru, respekt, odhodlání pracovat ve prospěch firmy atd. Oddanost úzce souvisí s angažovaností. Angažovanost jako taková se týká především práce, a oddanost spíše vztahu zaměstnance k organizaci. Angažovanost je stav, ve kterém jsou zaměstnanci oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování lepších výsledků.⁷⁹

⁷⁷ DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. 523 s. ISBN 978-80-247-4275-5. s. 312

⁷⁸ Rozhovor s J. KRULIŠEM. Kamenice 13.9.2017.

⁷⁹ ARMSTRONG, M., TAYLOR S. & M. ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 239

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující kapitole bude popsán vnitřní prostředí společnosti. Informace byly získány od manažera společnosti, se kterým probíhala spolupráce.

2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost, se kterou probíhala spolupráce si nepřála být v této práci jmenována, a proto ji budu uvádět v této práci jako společnost AX, s.r.o. V rámci dohody se zástupcem společnosti nebudou konkretizovány ani produkty, které společnost vyrábí.

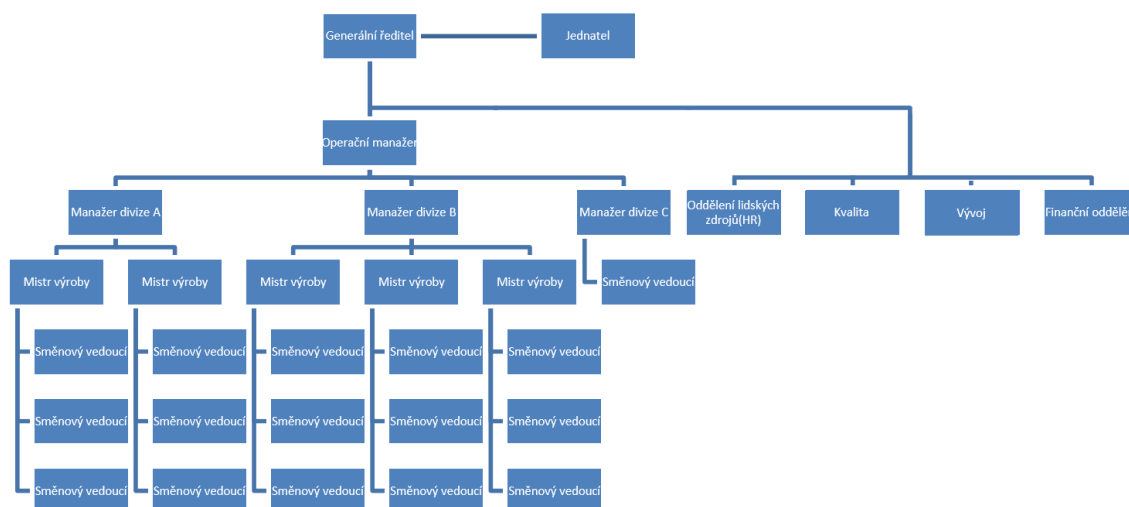
Společnost podniká v oboru strojírenství a na trhu působí již přes 20 let. Své produkty dodává několika nadnárodním společnostem. Společnost zaměstnává více než 750 pracovníků, pracujících v několika oddělených pracovištích (budov) v rámci jednoho areálu. Jedná se o výrobní společnost, jejíž výroba jede ve 3 směnném provozu. Většina zaměstnanců ve společnosti pracuje na dělnických pozicích (operátor výroby).

2.2 ANALÝZA 7S

Analýzou „7S“ se hodnotí vnitřní faktory firmy.

2.2.1 Organizační struktura

V čele společnosti stojí jednatel a zakladatel společnosti. Organizační struktura je liniová a lze vidět na následujícím diagramu. Směnový vedoucí je vedoucí skupiny 6-12 osob, dělníků, kteří jsou nejčastěji operátoři jednotlivých výrobních strojů.



Obr. č. 9: Struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

2.2.2 Strategie

Společnost AX, s.r.o. se snaží před svou konkurencí získat technologický náskok, díky strojům, které firma nakupuje. Díky technologickému náskoku je schopna svým zákazníkům dodat zboží v odpovídající kvalitě a konkurenceschopné ceně. Strategií společnosti je výrobu nadále rozšiřovat a stabilizovat.

2.2.3 Systémy

Společnost hojně využívá kancelářskou sadu Office od společnosti Microsoft. K monitorování skladových zásob materiálu je využíván systém od společnosti SAP, dále využívá program Visu, který slouží k ovládání strojů ve výrobě. Firma také využívá účetní program Pohoda.

K monitorování příchodů zaměstnanců společnost využívá program PowerKey. Tento systém není ve společnosti příliš oblíbený, kvůli své složitosti a také kvůli problémům s monitorováním příchodu a odchodů (např. když si zaměstnanec zapomene „odpíchnout“).

Systém PowerKey nabízí modul pro správu docházky, ale kvůli problémům s aplikací, komplikovanosti, celkové nepřehlednosti a nárokům na administraci toto řešení nebylo uvažováno.

2.2.4 Styl práce vedení

Společnost je řízena generálním ředitelem, který se zodpovídá jednateli společnosti. Generální ředitel řídí a deleguje jednotlivé útvary společnosti.

Styl vedení ve firmě zaleží na jednotlivých manažerech oddělení. V případě manažera divize A se dá hovořit o autoritativním stylu manažerské práce. Kdy komunikace probíhá seshora dolů, manažer rozhoduje sám a má vždy pravdu. V případě manažerů divizí B a C se dá naopak mluvit o demokratickém stylu vedením, kdy sami manažeři naslouchají názorům ostatních, a nechávají prostor k vyjádření názorů ostatních.

Zásadním nedostatkem je to, že nejvyšší management společnosti nesdílí informace se všemi zaměstnanci. Naprosté minimum informací je komunikováno až k dělníkům ve výrobě. Zaměstnanci nemají žádný přehled, o tom, jak se firmě ekonomicky daří, jaké plány má do budoucna apod.

Komunikace ve firmě neprobíhá ani mezi odděleními. Oddělení nesdílí informace mezi sebou, nemají představu o tom, co se uskutečňuje v druhém oddělení.

Ve firmě je jasně patrná “nezúčastněnost zaměstnanců” a nespokojenost, většina z nich prostě chodí do práce „odchodit si to svoje“. Vedení firmy nezohledňuje názor zaměstnanců, není ani nastaven žádný proces, který by něco takového umožňoval.

2.2.5 Spolupracovníci

Ve společnosti pracuje většina zástupců mužského pohlaví, což je dáno prací u strojů. Společnost trápí fluktuace zaměstnanců, a v současné době není schopna plně obsazovat všechny volné pozice. Mnoho zkušených pracovníků společnost opustilo, a společnost se snaží ty současné udržet.

Nicméně v současné době není nastaven žádný motivační systém pro zaměstnance a v době, kdy je všeobecně nízká nezaměstnanost je hledání nových pracovníků a udržení stávajících pro společnost velká obtíž.

V poslední době byla společnost v rámci splnění svých závazků vůči svým zákazníkům nucena přizvat personální agentury k doplnění pracovní síly. Tyto personální agentury většinou dodávají zahraniční pracovníky, což není dobře přijímáno pracující většinou (Češi a Slováci). Navíc společnost špatně nastavila platové podmínky pro agenturní zaměstnance a vynakládá více prostředků na agenturního zaměstnance než na kmenového. Tato informace se rozšířila mezi zaměstnanci a vyvolala velkou vlnu nevole.

Samotné vztahy mezi lidmi na pracovišti v rámci hierarchie firmy (vertikální) lze označit za formální. Lze pozorovat určitou nedůvěru zaměstnanců ve vedení. Co se týče vztahů na pracovišti v rámci jednoho týmu (horizontální), lze je považovat za přátelské. Jsou to pracovníci, kteří spolu pracují, znají se a jsou schopni si vypomoci. Dobré vztahy většinou udržuje s dělníky směnový vedoucí, jejich přímý nadřízený. Je to pravděpodobně dáno tím, že byl vybrán na tuto pozici právě z dělnické pozice. O dobrých vztazích lze hovořit pouze v rámci jednoho týmu, zaměstnanci z různých týmů se většinou neznají a nemají představu o práci ostatních zaměstnanců.

Společnost také nemá mezi lidmi v mikroregionu dobrou pověst, způsobenou nízkými platy v minulosti. V současné době jsou platy, dle slov manažera, plně srovnatelné s ostatními společnostmi zaměstnávající lidi na stejné pozici.

2.2.6 Schopnosti

Požadované schopnosti pracovníků jsou závislé na dané pozici. Na pozici dělníka společnost nepožaduje žádnou speciální kvalifikaci. Společnost se snaží zajistit pracovníkům, kteří mají patřičné předpoklady, kariérní růst. Firma nabízí školení (zaučení se práci na více strojích), nicméně tato školení nejsou oblíbená, protože zaměstnanci nejsou patřičně motivováni, aby se školení zúčastňovali. Zaměstnanec o takové školení nemá zájem, protože je hodnocen dle produktivity, a při zaučování se na novém stroji je produktivita ze začátku nízká, což by znamenalo, že by si vydělal méně peněz. Zaměstnanec v současné době není finančně odměněn, za to, že zvládá obsluhu více strojů.

2.2.7 Sdílené hodnoty

Společnost si zakládá na tom, aby se každý zaměstnanec cítil jako součást společnosti a znal svoji úlohu v plnění plánů a cílů. Nicméně toto se dlouhodobě nedaří naplňovat.

Firemní kultura se dá označit za nízkou. Tento stav negativně ovlivňuje především nekomunikace vedení s ostatními zaměstnanci. Dále zde lze pozorovat nezveřejňování úspěchů či neúspěchů (zaměstnanci neví, jak se vyvíjí např. finanční situace společnosti, kolik procent vyrobených kusů bylo označeno za zmetky). Společnosti chybí vnitřní integrita, zejména soudržnost zaměstnanců s vedením, ale také ztotožnění se s cíli (zaměstnanci cíle společnosti neznají, takže se s nimi nemohou ztotožnit).

2.2.8 Shrnutí

Společnost si za dobu, kterou působí na trhu, vytvořila několik stabilních obchodních partnerství, ze kterých v současné době trží. Společnost dodává specifické součástky pro velké výrobní společnosti. Zákazníci společnosti, požadují, aby objednaný výrobek byl k dispozici přesně v ten moment, kdy je potřeba ve výrobním procesu zákazníka (just-in-time). V případě, že nebude, může být společnosti vyčíslena sankce za zastavení výrobní linky zákazníka.

V současné době společnost řeší několik interních problémů a vedení společnosti je odhodláno tyto problémy řešit. Společnost nejvíc trápí úbytek pracovní síly, který již společnosti neumožňuje růst a také firmu ohrožuje v tom, že svým obchodním partnerům není

schopná dodat objednané zboží ve stanoveném termínu, čímž se vystavuje riziku ekonomických sankcí.

2.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU UDĚLOVÁNÍ DOVOLENÝCH A MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Analýza současného stavu systému udělování dovolených proběhla pomocí dotazníků, který byl předán mistrům ve výrobě k vyplnění. Dotazníky jsou majetkem společnosti a ta svolila pouze k publikaci souhrnu z těchto dotazníků. Analýza současného stavu motivačního systému byla vyhotovena prostřednictvím rozhovoru se manažerem společnosti.

2.3.1 Analýza současného stavu udělování dovolených

Analýza současného stavu systému udělování dovolených proběhla pomocí dotazníků, který byl předán mistrům ve výrobě k vyplnění. Dotazník obsahoval následující otázky: Kdo schvaluje žádost o dovolenou? Na základě, jakého klíče je rozhodnuto o schválení/zamítnutí dovolené? Jakou formou je možné žádat o dovolenou? Jak a kdy je informováno HR oddělení o poskytnuté dovolené zaměstnance? Jak s informacemi o schválených dovolených pracují směnové vedoucí? Zaznamenávají si je někde, popř. kde?

Po kompletaci vyplněných odpovědí následovala analýza. Vyplněné dotazníky společnost poskytnout nechtěla, proto níže přikládám pouze souhrn a výčet odpovědí.

Kdo schvaluje dovolenou?

Dovolenou schvaluje směnový vedoucí, popř. mistr výroby či manažer divize.

Jak zaměstnanci žádají o dovolenou:

Zaměstnanci nosí žádanku o dovolenou (Obr. č. 10). Tuto žádanku donesou buď směnové vedoucí, která jej předá mistrovi výroby, případně chodí zaměstnanci přímo za mistrem výroby pro její potvrzení.

DOVOLENKA

Příjmení, jméno, titul	Osobní číslo	Útvar

Žádám o dovolenou na zotavenou

za kalendářní rok 20__ , a to od ____ do ____ včetně, tj. ____ prac. dnů.
 Výplatu mzdy splatné během dovolené na zotavenou řeší § 119/3 ZP.
 Místo pobytu dovolené _____

Datum		Podpis zaměstnance	
Datum		Schválil	

Skutečný nástup dovolené		Podpis vedoucího	
Z této dovolené skutečně čerpáno prac. dnů			
Nástup do zaměstnání po dovolené		Za personál. útvar	

Do 7/03 OP 146

Obr. č. 10: Standardní žádanka o dovolenou (zdroj: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/r~i:article:672984/>)

Jak s informacemi o schválené dovolené zaměstnance pracují směnové vedoucí ve výrobě?

Na některých odděleních je na stole kalendář společný pro všechny tři směny. Na jiných odděleních má každá směna svůj vlastní kalendář, do kterého jsou dovolenky zaznamenávány. Plánované dovolené se zaznamenávají výpisem jména, či osobního čísla.

Na základě, jakého klíče je rozhodnuto o schválení/zamítnutí dovolené?

Odpovědi na tuto otázku se hodně lišily, proto uvádím pouze výčet odpovědí.

Na základě obsazenosti strojů. Na základě stavů pracovníků na středisku, nemocnosti, výkyvů ve výrobě, včetně rovnoměrnosti čerpání dovolené dle měsíců. Vedoucí mistr výroby dovolenou schválí do tří dnů nebo zamítne dle aktuální situace. Nedostatek řádné dovolené u pracovníka, napjatá výroba, nedostatek pracovníků. Vytížení strojů, zůstatek dovolené, zastupitelnost. Rozhoduje se podle výrobního plánu a konzultací se směnovou vedoucí.

Shrnutí analýzy současného stavu udělování dovolených

Společnost v současné době nevyužívá žádný systém udělování dovolených, z čehož plyne, že management společnosti nemá aktuální informace o počtu zaměstnanců na dovolené, není známo kolik zaměstnanců bude na dovolené (pokud by vedení chtělo zjistit kolik zaměstnanců je na dovolené, bylo by nuceno obejít všechny oddělení a tyto data osobně zjistit, např. vyčíst z kalendářů). Společnost nemá žádné plánování dovolené s ohledem na kapacitu

výroby, rozhodování probíhá operativně. V exponovaných měsících nechybělo vytváření krizových plánů, operativní řízení ze dne na den a kontaktování zákazníků s tím, že společnost není schopna dodat požadované množství produktů.

Každá divize ve společnosti využívá trochu jiný systém udělování dovolených. V některých případech dovolenou jednotlivých zaměstnanců schvaluje mistr výroby, v některých až manažer divize. V některých divizích se schválené dovolené zapisují do kalendáře tak, aby směnový vedoucí měl představu kolik pracovníků bude v práci.

Společnost se také potýká s problémem, že nemá představu o tom, kolik zaměstnanců je na nemocenské. Zaměstnanec je ze zákona povinen neprodleně předat zaměstnavateli rozhodnutí o vzniku dočasné pracovní neschopnosti⁸⁰. Pojem neprodleně zaměstnanci chápou také jako do tří dnů, nebo až budu mít cestu. V podnikové směrnici je také uvedeno, že je zaměstnanec povinen zaměstnavateli oznámit nástup na nemocenskou hodinu od začátku směny, nicméně, někteří zaměstnanci toto oznámení vykládají po svém, např. jako telefonát na vrátnici, email apod.

Hlavním důvodem ke změně bylo to, že kvůli nejednotnosti systému management neměl představu o tom kolik zaměstnanců má dovolenou, kolik zaměstnanců je aktuálně na pracovišti, a především nebylo možno plánovat výrobu s ohledem na lidské zdroje.

2.3.2 Analýza současného stavu motivačního systému

Ve společnosti je v současné době nastaven motivační systém, který je založen na produktivitě, což znamená čím více vyrobených kusů, tím větší odměna pro zaměstnance. Nicméně tento systém nezohledňuje, jak dlouho je zaměstnanec ve společnosti a také nezohledňuje kolik strojů umí ovládat. Tato informace není ve společnosti nijak centrálně uchovávána, pouze přímý nadřízený zná tuto informaci. Informace o tom, kolik strojů zaměstnanec umí ovládat, je velmi důležitá z pohledu plánování dovolené, určuje se tím totiž zastupitelnost. V současné době o zastupitelnosti rozhoduje pouze přímý nadřízený, který má také informace o tom, který pracovník umí obsluhovat jaký stroji.

⁸⁰ Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů, § 64 (1) p

2.4 RIZIKA STÁVAJÍCÍHO STAVU

Potenciální rizika spojená s absencí systému správy a udělování dovolených. Byla určena pouze nejvýznamnější rizika z pohledu společnosti. Tato rizika byla určena prostřednictvím rozhovoru s manažerem firmy.

Plán výroby nebude splněn

V situaci, kdy management společnosti nemá možnost plánovat výrobu s ohledem na lidské zdroje, není podloženo, že naplánovaná výroba bude opravdu naplněna. Vedení společnosti může vzít zakázku, ve standardním objemu výroby, ale výroba bude probíhat v maximálně exponovaném období co se týče zaměstnanecké dovolené (nejčastěji v červenci a srpnu). Denní výroba bude nižší, díky počtu chybějících zaměstnanců, cíl nebude splněn a zákazníkovi nebude dodáno požadované množství v požadovaném termínu. Což může vést až ke znehodnocení dobrého jména společnosti, popřípadě až ke ztrátě zákazníka. Pokud by společnost chtěla zákazníkovi tento nedostatek kompenzovat, bude se zde jednat o finanční škodu.

Neplánovaná dovolená zaměstnance bez možnosti odmítnutí

Vzhledem k tomu, že společnost nemá systém na správu dovolené, může se stát, že zaměstnanec nevyčerpá všechnu dovolenou za kalendářní rok, a nechá si ji převést do dalšího roku. Pokud jej však zaměstnavatel neurčí zaměstnanci čerpání dovolené do 30.6. následujícího roku, může si zaměstnanec čerpání určit sám. To v praxi znamená, že pouze zaměstnanci ohlásí, že nastupují na dovolenou (dle zákona alespoň 14 dnů předem)⁸¹. Tato situace může ohrozit výrobu, z pohledu lidských zdrojů, a vyústit v nesplnění denního plánu na výrobu.

Zaměstnanec, který nastoupí na dovolenou nebude zastoupen

Současný proces udělování dovolené nezohledňuje zastupitelnost v rámci směn. Jedná se o situaci, kdy stoj na jedné směně budou umět ovládat dva zaměstnanci a oba dva budou mít dovolenou. Pokud si tuto situaci neuvědomí směnový vedoucí, není možnost v současném

⁸¹ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 218, (3)

systému na ni upozornit. Důsledek této situace může vyústit v nesplnění požadovaného množství, až například v zastavení výroby určitých výrobků.

Ztráta důvěry zaměstnance

V současné době ve společnosti není stanoven žádný oficiální postup při schvalování dovolené a také žádný termín pro obdržení odpovědi. Zaměstnanec vypíše žádanku o dovolenou a odevzdá ji svému nadřízenému, nebo tomu, komu je to zvykem. Vyplněná dovolenka zůstane opomenuta. Zaměstnanci se dovolena blíží a v den začátku dovolené zaměstnanec neví, zda mu dovolená bude schválena.

Další případ ztráty důvěry zaměstnance může být netransparentnost současného systému. Zaměstnanec nemá jasně stanovené podmínky, za jakých dostane dovolenou a za jakých ne. Může nastat situace, kdy bude jednomu zaměstnanci dovolená zamítnuta a druhému ve stejný termín schválena. A to z důvodu např. osobní preference, kamarádství apod.

Nedostatek pracovní síly

V době nízké nezaměstnanosti⁸² se firmy přetahují o volné zaměstnance. Průměrná mzda se zvyšuje⁸³ a firmy se snaží nalákat nové zaměstnance a udržet ty, které mají. Pokud společnost nebude motivovat současné zaměstnance alespoň po stránce finanční, hrozí úbytek zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti je momentálně nastaven motivační systém, který zohledňuje pouze produktivitu. To v reálu znamená, že zaměstnanec po 3 měsíčním zacvičení je schopen dosahovat stejné produktivity jako zaměstnanec, který je ve společnosti několik let. Čili jejich odměna bude stejná, ačkoliv nový zaměstnanec neumí obsluhovat stejný počet strojů, jako dlouhodobější zaměstnanec, což je pro firmu nevýhodné. Firma by měla odměnit dlouhodobějšího zaměstnance a ukázat, že o něj a o jeho zkušenosti opravdu stojí. Tato zkušenost také vede k tomu, že starší zaměstnanci společnost opouštějí a nejsou v ní spokojeni.

⁸² *Statistiky nezaměstnanosti: Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2017-09-24]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

⁸³ *Český statistický úřad: Průměrná mzda v 1. čtvrtletí 2017* [online]. [cit. 2017-09-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-1-ctvrtleti-2017>

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Spolu se zavedením změnou systému udělování dovolené je navržen i systém motivace pro zaměstnance. Tento systém oproti stávajícímu ohodnocení na základě produktivity přináší rozdělení zaměstnanců na začátečníky, pokročilé a experty – podle schopnosti práce na více strojích. Tato data budou také důležitá pro zavedení systému udělování dovolené.

Cílem tohoto projektu je vytvořit nový systém, který přinese výhodu jak vedení společnosti, tak zaměstnancům. Vedení společnosti bude mít aktuální informace o zadáných dovolených, a to minimálně tři dny dopředu. Plánování bude centralizované a komunikační struktura jasně daná pro všechny pracovníky.

Výhody pro zaměstnance jsou především v transparentnosti řešení (žádné upřednostňování pracovníků, jasně dané podmínky pro všechny), garantované odpovědi do tří dnů od požádání a také ohodnocení jejich zkušeností a schopností v rámci výroby (motivační systém).

Samotný projekt bude rozčleněn do následujících fází.

Tabulka 6: Návrh fází projektu

Číslo:	Název fáze:	Časový plán:
1.	Návrh změny procesu schvalování zaměstnanecké dovolené	17.11.2017 až 23.11.2017
2.	Návrh změny motivačního systému	24.11.2017 až 30.11.2017
3.	Schválení změny	1.12.2017 až 7.12.2017
4.	Změna vnitřních předpisů	7.12.2017 až 14.12.2017
5.	Příprava monitorovacího nástroje a nových žádank	7.12.2017 až 14.12.2017
6.	Příprava motivačního systému a získání potřebných dat	7.12.2017 až 21.12.2017
7.	Školení	2.1.2018 až 18.01.2018
8.	Testování	18.01.2018 až 31.01.2018
9.	Implementace	1.2.2018
10.	Zhodnocení přínosu	1.5.2018

3.1.1 Návrh změny procesu schvalování zaměstnanecké dovolené

Dělník vyplní novou žádanku o dovolenou (nejméně 3 dny před požadovaným datem, jedná-li se o dovolenou rozmezí 0,5-4 dní, zpravidla 14 dní jedná se o dovolenou delší než 4 dny) a dá ji podepsat svému vedoucímu, tj. směnovému vedoucímu. Směnový vedoucí podpisem potvrdí, že daného zaměstnance může v určitých dnech postrádat a že zadaný úkol zvládne. Jedná se o to, aby byl daný pracovník nahraditelný. Pokud jsou v týmu pouze dva lidé, kteří umí ovládat stroj, tak by oba dva neměli dovolenou. Dělník poté odevzdává žádanku o dovolenou do schránky, která je každý den v 11 hodin vybírána zaměstnanci oddělení řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ).

Zaměstnanci ŘLZ ověří v systému, zda má zaměstnanec dostatek dovolené. Pokud ano, předává žádanku ke schválení mistrový výroby a pokud ne, předávají žádanku zpět zaměstnanci.

Úkolem mistra výroby je ověřit, zda jsou lidské síly na jednotlivých směnách (A, B, C) vyvážené. Pokud žádanku neschválí, předá ji na oddělení ŘLZ a ti ji předají zpět zaměstnanci. Po schválení a podpisu žádanky předává mistr výroby žádanku na oddělení ŘLZ. Zaměstnanci ŘLZ zadají dovolenou do systému, podepíší a žádanku se schválenou dovolenou vrací zaměstnanci. Navíc ihned po zadání dovolené zaměstnanci oddělení ŘLZ do systému může směnový vedoucí tuto dovolenou vidět zadanou v systému.

Zaměstnanci je garantováno, že odpověď obdrží nejpozději do tří pracovních dnů. Nicméně takto nastavený proces dovoluje schválení či zamítnutí dovolené v rámci několika málo hodin.

V případě, že zaměstnanec nastupuje na nemocenskou, je povinen o této skutečnosti informovat zaměstnavatele, a to nejpozději hodinu po začátku směny, na kterou měl nastoupit. Nově se definují také kontaktní osoby, a to zaměstnanci oddělení ŘLZ. Ti tuto skutečnost zaznačí do připraveného systému. Každý den zaměstnanci ŘLZ provedou kontrolu absence. Pokud u zaměstnance zjistí, že je na nemocenské nebo chybí z jiného důvodu (veškeré schvalování dovolené jde přes oddělení ŘLZ), tuto skutečnost zaznačí. Pokud budou mít pochybnost o absenci, zaměstnance kontaktují telefonicky. Telefonický kontakt také nastupuje v případě, že se blíží konec nahlášené nemocenské a zaměstnanci oddělení ŘLZ ověří nástup zpět do zaměstnání. Tím doplní potřebná data k predikci dostupnosti lidských zdrojů. Účelem tohoto hovoru je v zaměstnanci vzbudit dojem zájmu ze strany společnosti, nikoliv vyptávání, proč zaměstnanec není v práci.

3.1.2 Návrh změny motivačního systému

Současný systém motivace založené na produktivitě zůstane v platnosti. K platu zaměstnance přibude nová složka, která bude aktivní pouze při splnění produktivity na 100 procent.

Navrženo je rozdělení zaměstnanců na začátečníky, pokročilé a experty – podle schopnosti práce na více strojích. V současné době se ve společnosti pracuje přibližně na 10 typech strojů. Zaměstnanec, který zvládne práci na 3 strojích bude začleněn do skupiny začátečníků. Zaměstnanec, který zvládne práci na 4-7 strojích bude ve skupině pokročilých. Zaměstnanec, který zvládne práci na více než na 7 strojích bude začleněn do skupiny expertů.

Současně je také navrženo pravidlo, které bude umožňovat zaměstnanci zaškolení na daném stroji bez ztráty finančního ohodnocení, pokud v prvním měsíci zaškolování dosáhne produktivity 50 procent a v druhém měsíci alespoň 80 procent. Každému zaměstnanci bude umožněno se zúčastnit tohoto zaškolování maximálně 2x ročně (z důvodu, aby se zaměstnanci nechtěli pouze školit a nedocházelo ke zneužívání snížené míry požadované produktivity). Školení pro daného zaměstnance bude vždy konzultováno jak s přímým nadřízeným, tak s oddělením lidských zdrojů.

Navýšení platu zaměstnancům bylo již předběžně konzultováno s vedením společnosti, které vyjádřilo svůj souhlas se zamýšlenou změnou. Navýšení platu by mělo být přibližně 10 procent pro pokročilého a 20 procent pro experta.

3.1.3 Schválení změny

Navržené změny budou předloženy ke schválení vedoucímu oddělení lidských zdrojů, generálnímu řediteli a také jednatelům. V rámci chválení změn budou zapojeni i zaměstnanci, kteří projeví zájem a budou se moci vyjádřit k navrhovaným změnám. Pokud bude mít jakákoliv zúčastněná strana konstruktivní připomínky, budou zapracovány do návrhu.

3.1.4 Změna vnitřních předpisů

Bude provedena změna vnitřních předpisů společnosti. Bude uvedena účinnost od 1.2.2018.

3.1.5 Příprava monitorovacího nástroje a nových žádank

V této fázi bude vytvořen monitorovací nástroj, do kterého budou zaznamenávány veškeré zaměstnanecké dovolené. Jedná se o soubor v programu Excel. Program Excel byl vybrán z důvodu nízkých finančních nákladů, např. oproti řešení komerčních společností zabývajících se systémy pro správu zaměstnaneckých dovolených.

Bude vytvořena také nová forma žádank (Obr. č.11), kde bude rozlišena část, kterou vyplní zaměstnanec a kterou vyplní směnový vedoucí, mistr výroby a zástupce oddělení ŘLZ.

DOVOLENKA					
A	Jméno, příjmení zaměstnance:				
	Osobní číslo		Oddělení		
B	Žádá o dovolenou na kalendářní rok 20..... od do včetně , tj. pracovních dnů				
	Datum			Podpis zaměstnance	
C	Schválil:				
	Přímý nadřízený		Řízení lidských zdrojů		Manažer/Mistr
	Datum	Podpis	Datum	Podpis	Datum
D	Z této dovolené skutečně čerpáno pracovních dnů				
	Skutečný průběh dovolené od do Za personální útvar				

Pozn. Bez vyplněných polí sekce **A, B, C** je Dovolenska neplatná. Dovolenska je neplatná i v případě, že není odevzdána před nástupem na plánovanou dovolenou.

Obr. č. 11: Nová podoba žádanky o dovolenou (zdroj: vlastní zpracování)

Sekci A, a sekci B, vyplní zaměstnanec. Dále odevzdá k podpisu směnovému vedoucímu (přímý nadřízený) a odevzdá do schránky. Žádanka se k zaměstnanci vrací kompletně vyplněná se stanoviskem, zda je dovolena udělena, či ne.

3.1.6 Příprava motivačního systému a získání potřebných dat

Příprava motivačního systému úzce souvisí s předchozím krokem, a to přípravou monitorovacího nástroje. Bude se jednat o stejný souhlas, ve kterém budou patřičné informace

uvedeny. Cílem je, aby v rámci plánování dovolené byly zohledněny schopnosti pracovníků na obsluhu daných strojů.

Patříčná data o tom, který pracovník umí ovládat jaký stroj, budou shromážděna prostřednictvím dotazníku a vyplněna vedoucími směn (přímý nadřízení dělníků). Tato data budou zanesena do systému.

3.1.7 Školení

Před zkušebním provozem bude probíhat školení všech zaměstnanců. Školení nebude nijak časově náročné, bude se jednat o představení projektu, výhody pro zaměstnance a také postup, který je očekáván od zaměstnanců. Také budou informováni o tom, kde nové žádanky vyzvednout a kde budou umístěny schránky pro odevzdání.

Samotné školení zajistí oddělení ŘLZ a školení budou mistři a směnoví vedoucí. Směnoví vedoucí pak tyto informace předají dělníkům. Oddělení ŘLZ také přichystá jednoduchý plakát s návodem, jak o dovolenou požádat a umístí jej poblíž místa, kde budou umístěny nové žádanky o dovolenou.

3.1.8 Testování

Účelem fáze testování neboli zkušebního provozu je odhalit případné chyby v systému. V této fázi zaměstnanci budou již normálně odevzdávat nové žádosti o dovolenou, ale dovolená může být schválena starým způsobem. Tento režim testování bude pouze na jedné ze tří částí výrobního zázemí.

3.1.9 Implementace

Od data implementace musí být veškeré dovolené schváleny dle nového procesu. Do dne implementace musí být všichni zaměstnanci informováni a proškoleni o novém systému.

3.1.10 Zhodnocení přínosu

Zhodnocení přínosu bude vypracováno po 3 měsících provozu a bude prezentováno vedení společnosti.

Hlavní změnou bude vytvoření kompletního procesu mapujícího řízení udělování dovolených ve společnosti a také vytvoření systému pro udělování, správu a řízení dovolených. Pomocí systému bude management společnosti schopen zjistit stav pracovníků na pracovišti s minimálním výhledem na 3 dny, což mu dá možnost plánovat či optimalizovat výrobu.

Zavedení motivačního systému by mělo podpořit růst pracovní morálky na pracovišti, přispět ke stabilizaci zaměstnanecké základny a také přispět k atraktivitě společnosti jako dobrého zaměstnavatele pro budoucí uchazeče o zaměstnání.

3.1.11 Náklady projektu

Největším nákladem projektu je zaměstnání dvou pracovníků, kteří budou tvořit oddělení řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ). Tito dva pracovníci budou uvolněni z oddělení lidských zdrojů na 4 hodiny denně. Společnost měla zájem o to, aby zavedení nového systému bylo co nejlevnější, proto je uvažováno řešení systému v aplikaci Excel. Vytvoření tohoto systému bude starostí projektového manažera, který má již zkušenosti s prací v programu Excel.

Nutným nákladem bude nákup dvou počítačů pro zaměstnance oddělení ŘLZ, tyto počítače budou sloužit k obsluze systému zadávání dovolených. Počítače včetně veškerého příslušenství včetně připojení na firemní síť zajistí oddělení IT. Může se jednat o starší zařízení, běh aplikace Excel není nikterak náročný. Licenci na program Microsoft Excel poskytne také oddělení IT. Dále je nutné zaměstnance vybavit firemním telefonem, který také poskytne oddělení IT. Telefonu bude přiřazeno vlastní číslo, dostupné i mimo firemní síť tak, aby zaměstnanci mohli hlásit nemocenskou přímo zaměstnancům oddělení ŘLZ.

Dalším nákladem bude nákup a umístění třech schránek na vyplněné žádanky o dovolenou. Cena schránky je přibližně 500 Kč⁸⁴, a o její namontování se postará údržba areálu, která disponuje patřičným nářadím. Dalším nákladem bude tisk nových žádanek. Cena je závislá na počtu stran, na jednu stranu lze umístit 4 žádanky.

⁸⁴ Schránka *RICHTER BK.24D.S*: Ocelová. Cena 502 Kč včetně DPH [online]. [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://www.richterczech.cz/ocelove-postovni-schranky/>

3.2 ANALÝZA RIZIK NAVRHOVANÉHO PROJEKTU POMOCÍ METODY RIPRAN

Analýza rizik bude provedena metodou RIPRAN, protože tato metoda jednoduše a přehledně zobrazuje rizika daného projektu.

3.2.1 Identifikace rizik navrhovaného projektu

Následující tabulka obsahuje možné hrozby a scénáře, které mohou ohrozit navrhovaný projekt.

Tabulka 7: Identifikace rizik

Název fáze	Označení rizika	Hrozba	Scénář
Analýza stávajícího stavu			
	R1	Vedoucí nevyplní do dotazníku správné údaje (strach z postihu)	Nebudou k dispozici správná data
	R2	Vedoucí nevyplní dotazník	Nebudou k dispozici správná data
1. Návrh změny procesu schvalování zaměstnanecké dovolené			
	R3	Navržený proces bude obsahovat chybu	Ztráta důvěry zaměstnance, špatné vyhodnocení dat
2.Návrh změny motivačního systému			
3.Schválení změny			
	R4	Změna nebude schválena vedením společnosti	Projekt bude ukončen
	R5	Zúčastněné strany budou mít připomínky k návrhu	Nedodržení časového harmonogramu
4.Změna vnitřních předpisů			
5.Příprava monitorovacího nástroje a nových žadanek			
	R6	Špatná funkce monitorovacího systému (počítání dovolené aj.)	Špatně vyhodnocená data
	R7	Nebude k dispozici dostatečné množství žadanek	Zaměstnanci nebudou moci podat žádost o dovolenou
	R8	Zaměstnanci ŘLZ nezvládají práci v Excelu	Znehodnocení či ztráta zaznamenaných dat
6.Příprava motivačního systému a získání potřebných dat			
	R9	Budou shromážděna nesprávná data	Zaměstnanci budou špatně klasifikováni, ohodnoceni
7. Školení			

	R10	Nedostatečná informovanost zaměstnanců o procesu	Špatně podané žádosti o dovolenou, ztráta důvěry zaměstnance v oddělní ŘLZ
8. Testování			
	R11	Nebudou odhaleny všechny chyby monitorovacího nástroje	Znehodnocení dat
	R12	Nebudou odhaleny všechny chyby procesu	Špatně podané žádosti o dovolenou, ztráta důvěry zaměstnance v oddělní ŘLZ
9.Implementace			
	R13	Neochota zaměstnanců spolupracovat	Opoždění zavedení implementace, ohrožení úspěšnosti projektu
	R14	Ztráta souboru, do kterého se ukládají data (počítačový vir aj.)	Ztráta zaznamenaných dat
	R15	Nepřipravený formulář pro příští rok	Nemožnost zadat dovolenou, ohrožení systému
	R16	Negativní postoj ke změnám, ke způsobu jejich zavádění	Nespokojenost zaměstnanců může skočit až výpovědí
	R17	Nadržování zaměstnancům ze strany směnového vedoucího	Netransparentnost řešení, ztráta důvěryhodnosti řešení
	R18	Zaměstnanec nemusí dosáhnout uvedené produktivity	Snížení počtu vyrobených kusů
	R19	Klíčový zaměstnanec může onemocnět, či se z jiného důvodu nedostavit do zaměstnání	Snížení počtu vyrobených kusů
	R20	Přeplněná schránka na žádanky	Nemožnost odevzdání žádanky
	R21	Oba zaměstnanci ŘLZ budou chybět (nemoc)	Nemožnost zadat dovolenou
10.Zhodnocení přínosu			
Další rizika			
	R22	Nedodržení časového plánu	Ohrožení úspěšného konce projektu ve stanoveném termínu
	R23	Odchod klíčového pracovníka	Personální změna v týmu

Tabulka č. 7 obsahuje verbální kvantifikaci rizika, která byla přidána ke zjištěným hrozbám a scénářům. Samotná kvantifikace byla provedena pomocí tabulek uvedených v 1.3.6.

Hodnota rizika byla určena na základě konzultace s projektovým manažerem společnosti. Tato rizika mohou mít dopad na celý projekt.

Tabulka 8: Kvantifikace rizik

Identifikace rizika			Verbální kvantifikace rizika		
Označení	Hrozba	Scénář	Třída pravděpo- dobnosti	Třída dopadu na projektu	Třída hodnoty rizika:
R1	Vedoucí nevyplní do dotazníku správné údaje (strach z postihu)	Nebudou k dispozici správná data	SP	SD	SHR
R2	Vedoucí nevyplní dotazník	Nebudou k dispozici správná data	NP	SD	NHR
R3	Navržený proces bude obsahovat chybu	Ztráta důvěry zaměstnance, špatné vyhodnocení dat	NP	VD	SHR
R4	Změna nebude schválena vedením společnosti	Projekt bude ukončen	NP	VD	SHR
R5	Zúčastněné strany budou mít připomínky k návrhu	Nedodržení časového harmonogramu	SP	SD	SHR
R6	Špatná funkce monitorovacího systému (počítání dovolené aj.)	Špatně vyhodnocená data	SP	VD	VHR
R7	Nebude k dispozici dostatečné množství žádánek	Zaměstnanci nebudou moci podat žádost o dovolenou	NP	VD	SHR
R8	Zaměstnanci ŘLZ nezvládají práci v Excelu	Znehodnocení či ztráta zaznamenaných dat	SP	VD	VHR
R9	Budou shromážděna nesprávná data od vedoucích oddělení	Zaměstnanci budou špatně klasifikováni do skupin, a poté nesprávně ohodnoceni. Nebudou zvládat obsluhu stroje.	NP	VD	SHR
R10	Nedostatečná informovanost zaměstnanců o procesu	Špatně podané žádosti o dovolenou, ztráta důvěry zaměstnance v oddělení ŘLZ	SD	SP	SHR
R11	Nebudou odhaleny všechny chyby monitorovacího nástroje	Znehodnocení dat	NP	VD	SHR
R12	Nebudou odhaleny všechny chyby procesu	Špatně podané žádosti o dovolenou, ztráta důvěry zaměstnance v oddělení ŘLZ	NP	VD	SHR

R13	Neochota zaměstnanců spolupracovat	Opoždění zavedení implementace, ohrožení úspěšnosti projektu	NP	VD	SHR
R14	Ztráta souboru, do kterého se ukládají data (počítačový vir aj.)	Ztráta zaznamenaných dat	SP	VD	VHR
R15	Nepřipravený formulář pro příští rok	Nemožnost zadat dovolenou, ohrožení systému	NP	VD	SHR
R16	Negativní postoj ke změnám, ke způsobu jejich zavádění	Nespokojenost zaměstnanců může skočit až výpovědí	SP	VD	VHR
R17	Nadržování zaměstnancům ze strany směnového vedoucího	Netransparentnost řešení, ztráta důvěryhodnosti řešení	NP	VD	SHR
R18	Zaměstnanec nemusí dosáhnout uvedené produktivity (plán)	Snížení počtu vyrobených kusů	SP	SD	SHR
R19	Klíčový zaměstnanec může onemocnět, či se z jiného důvodu nedostavit do zaměstnání	Snížení počtu vyrobených kusů	SP	SD	SHR
R20	Přeplněná schránka na žádanky	Nemožnost odevzdání žádanky	NP	VD	SHR
R21	Oba zaměstnanci ŘLZ budou chybět (nemoc)	Nemožnost zadat dovolenou	NP	VD	SHR
R22	Nedodržení časového plánu	Ohrožení úspěšného konce projektu ve stanoveném termínu	NP	SD	NHR
R23	Odhod klíčového pracovníka	Personální změna v týmu	NP	VD	SHR

Při realizaci projektu se nelze vyvarovat všem rizikům, nastat mohou při každé činnosti. Nejvýznamnější rizika mají v tabulce výše (*Tabulka 8*) identifikaci VHR (vysoká hodnota rizika).

3.2.2 Reakce na rizika navrhovaného projektu

V následující tabulce stanoveny návrhy opatření ke snížení rizikovosti. Uvedena je také nová hodnota rizika.

Tabulka 9: Návrh opatření

Označení	Návrh opatření	Zodpovědná osoba	Termín provedení opatření	Náklady	Nová hodnota rizika
R1	Vedoucím bude oznámeno, že žádný postih nehrozí, že žádný postup není špatný, protože není firemně definován.	Projektový manažer	2.11.2017	Žádné náklady	NHR
R2	Vedoucím bude oznámeno a připomenuto, že dotazník vyplnit musí. Pokud bude vedoucí na dovolené, bude mu telefonováno.	Projektový manažer	16.11.2017	Žádné náklady	NHR
R3	Před implementováním bude probíhat testovací režim, který by měl veškeré chyby odhalit.	Projektový manažer	31.1.2018	Žádné náklady	NHR
R4	Vedení společnosti budou prezentovány výhody navrhovaného řešení.	Projektový manažer	7.12.2017	Žádné náklady	NHR
R5	Na schválení je vyhrazen dostatečný časový úsek, první setkání proběhne za začátku tohoto úseku. Případné připomínky zapracuje projektový manažer	Projektový manažer	7.12.2017	Žádné náklady	NHR
R6	Systém bude plně otestován na reálných příkladech, následně bude uveden do testovacího režimu a veškeré připomínky budou předány projektovému manažerovi k nápravě.	Projektový manažer	18.1.2018	Žádné náklady	SHR
R7	Bude připraven dostatek žádank s velkou rezervou. Žádanky budou distribuovány vedoucím, umístěny v halách a rezervní část bude umístěna na oddělení ŘLZ.	Projektový manažer / oddělení ŘLZ	18.1.2018	2000kč (2kč strana, 1000ks, 4000 žádanek)	NHR
R8	Bude zajištěno školení zaměstnancům oddělení ŘLZ o aplikaci Excel. Zajištěno bude také pravidelné zálohování a verzování souboru.	Projektový manažer	18.1.2018	2x10000kč Celkem 20000kč	SHR
R9	Po vyhodnocení dat od směnových vedoucích, budou tyto data poskytnuty zaměstnancům ke kontrole. Přípomínky od zaměstnanců budou předány oddělení ŘLZ.	Oddělení ŘLZ	18.1.2018	Žádné náklady	NHR

R10	Všichni zaměstnanci budou informováni na školení (i v případě dovolené, bude několik termínů školení, případně informace předá osobně vedoucí směny), dále budou připraveny informační materiály přímo u míst kde se budou nacházet žádanky.	Oddělení ŘLZ / vedoucí směny	18.1.2018	Žádné náklady (tisk plakátu bude proveden interně, jedná se o několik stran)	NHR
R11	Bude provedeno testování, veškeré připomínky budou předány projektovému manažerovi k zapracování. Pokud by byla chyba odhalena později, společnost bude mít zálohovány jednotlivé verze souboru alespoň tři měsíce zpětně.	Projektový manažer	31.1.2017	Žádné náklady	NHR
R12	Bude provedeno testování, veškeré připomínky budou předány projektovému manažerovi k zapracování. V případě jakýchkoliv komplikací bude na informačních plakátech uveden kontakt na oddělení ŘLZ.	Projektový manažer	31.1.2017	Žádné náklady	NHR
R13	V případě nesplnění požadovaného postupu při žádání dovolené nebude dovolená schválena. Zaměstnanci budou informováni v rámci školení, o tom, že zavedení nového procesu schvalování dovolených je nutné z hlediska zavedení nového motivačního systému.	Projektový manažer	1.2.018	Žádné náklady	NHR
R14	Zjištěno odpovídající školení pro zaměstnance oddělení ŘLZ v oblasti kybernetické bezpečnosti (IT oddělením), zajištěno pravidelné zálohování a verzování souboru.	Projektový manažer / IT oddělení	18.1.2018	Žádné náklady	SHR
R15	Formulář bude vyplněn vždy minimálně o rok dopředu.	Oddělení ŘLZ	18.01.2018	Žádné náklady	NHR
R16	Zaměstnanci musí být informováni o projektu hned v jeho začátku, cítit jeho potřebu a smysluplnost.	Projektový manažer	18.01.2018	Žádné náklady	SHR
R17	Zaměstnanci budou informováni o tom, že pokud taková situace nastane, mohou anonymně ohlásit tuto situaci oddělení ŘLZ (schránka).	Oddělení ŘLZ	18.01.2018	Žádné náklady	NHR

R18	Se zavedením motivačního systému bude schopno vedení společnosti určit náhradu za zaměstnance a operativně např. povolat na další směnu	Mistr výroby / Oddělení ŘLZ	18.01.2018	Žádné náklady	SHR
R19	Se zavedením motivačního systému bude schopno vedení společnosti určit náhradu za zaměstnance a operativně např. povolat na další směnu.	Mistr výroby / Oddělení ŘLZ	18.01.2018	Žádné náklady	SHR
R20	Schránka je dimenzována pro každou halu více než dostatečně, a každý pracovní den bude vybírána. Zaměstnanci budou informováni o možnosti odevzdání žádanky přímo zaměstnancům oddělení ŘLZ.	Oddělení ŘLZ	18.01.2018	Žádné náklady	NHR
R21	Bude vypracován přehled denní činnosti zaměstnance ŘLZ, tak aby jeho pozici mohla dočasně zastávat jiná osoba (např. z oddělení HR). Po návratu do práce zaměstnanec ŘLZ zkontroluje veškeré zadání dovolené za dobu absence.	Oddělení ŘLZ	18.01.2018	Žádné náklady	NHR
R22	Průběžná kontrola prací a kontrola harmonogramu	Projektový manažer	1.2.2018	Žádné náklady	NHR
R23	Přijetí nového pracovníka, stávající pracovníci vázání smlouvou s výpovědní lhůtou minimálně 3 měsíce	Projektový manažer	1.2.2018	Žádné náklady	NHR

Dle zpracované analýzy rizik usuzujeme, že celková rizikovost projektu je na nízké úrovni. Identifikovaná rizika byla redukována na nízkou hodnotu rizika, nebo na střední hodnotu rizika.

3.2.3 Celkové posouzení rizik navrhovaného projektu

Pro snížení míry rizika je nutné u jednotlivých rizik provést doporučená preventivní opatření. Pro následující vybraná rizika s nejvyšší hodnou rizika byla navržena tato opatření:

R15: Špatná funkce monitorovacího systému (počítání dovolené aj.)

Chyb v systému je možné se vyvarovat pomocí důkladného otestování, a proto toto testování doporučujeme jako prevenci vzniku potíží. Po otestování bude systém uveden do testovacího režimu. Veškeré připomínky budou předány projekt manažerovi k zapracování.

V případě že by byla odhalena chyba až v průběhu implementace, bude prováděna parciální záloha souboru minimálně tři měsíce zpětně.

R8: Zaměstnanci ŘLZ nezvládají práci v Excelu

Jelikož je navrhovaný monitorovací nástroj vytvořen v Excelu je nutné obsluhu důkladně zaškolit. Jakákoliv nezamýšlená změna by mohla vyvolat řadu akcí, jelikož jsou dané buňky a stránky provázány. U některých zásahů by si obsluha ani nemusela uvědomit, že udělala chybu, proto také navrhujeme pravidelné zálohování, a především verzování souboru.

Verzování funguje tak, že se vždy uloží (zálohuje nová verze dokumentu), ale stará se nenahradí a zůstane k dispozici. Doporučujeme verzování ukládat alespoň tři měsíce zpětně. V případě objevení chyby či poškození souboru tak není problém se vrátit k poslední správně fungující záloze.

Zaměstnancům oddělení ŘLZ bude poskytnuto školení na aplikaci Microsoft Excel. Cena za tří denní kurz je přibližně 10000kč.⁸⁵

R14: Ztráta souboru, do kterého se ukládají data (počítačový vir aj.)

Doporučujeme zaměstnance proškolit v oblasti kybernetické bezpečnosti a bezpečnosti používání počítače. Ztrátu souboru, do kterého se ukládají data zaměstnanců, lze označit za

⁸⁵ GOPAS, počítačová škola: Kurzy, Microsoft Excel [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné z: <http://www.gopas.cz/Kurzy/Katalog-kurzu/Kancelarske-programy/Microsoft-Excel/Microsoft-Excel-2016/2013/Microsoft-Excel-2016-2013-pokrocile-metody-a-funkce-MSEX316.aspx>

riziko s vysokým dopadem. Proto doporučujeme zajistit patřičné zálohování a také verzování souborů. Například po napadení počítače tzv. ransomwarem (počítačový virus, který šifruje všechny uživatelsky uložená data a žádá výkupné za jejich zpětné odblokování) by došlo bez verzování ke ztrátě zálohy. Systém by při automatické záloze nahradil nezašifrovaný souhlas zašifrovaným.

R16: Negativní postoj ke změnám, ke způsobu jejich zavádění

Zaměstnanci musí být informováni o projektu hned v jeho začátku, cítit jeho potřebu a smysluplnost. Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěšná přijetí změn byla použita metoda HPZ – hodnocení postojů ke změnám. Výsledky metody jsou uvedeny v kapitole 3.3 a doporučení v 3.4.

R18 Zaměstnanec nemusí dosáhnout uvedené produktivity (plán)

R19 Klíčový zaměstnanec může onemocnět, či se z jiného důvodu nedostavit do zaměstnání

Se zavedením motivačního systému bude schopno vedení společnosti určit náhradu za zaměstnance a např. ji povolat do práce. Toto rozhodnutí bude muset schválit mistr případně manažer divize, protože souvisí s plánem jeho možností nesplnění a prioritou. Oddělení ŘLZ je schopno dodat seznam zaměstnanců, kteří jsou schopni danou osobu nahradit, nebo vyrobit požadované kusy tak, aby byl splněn plán.

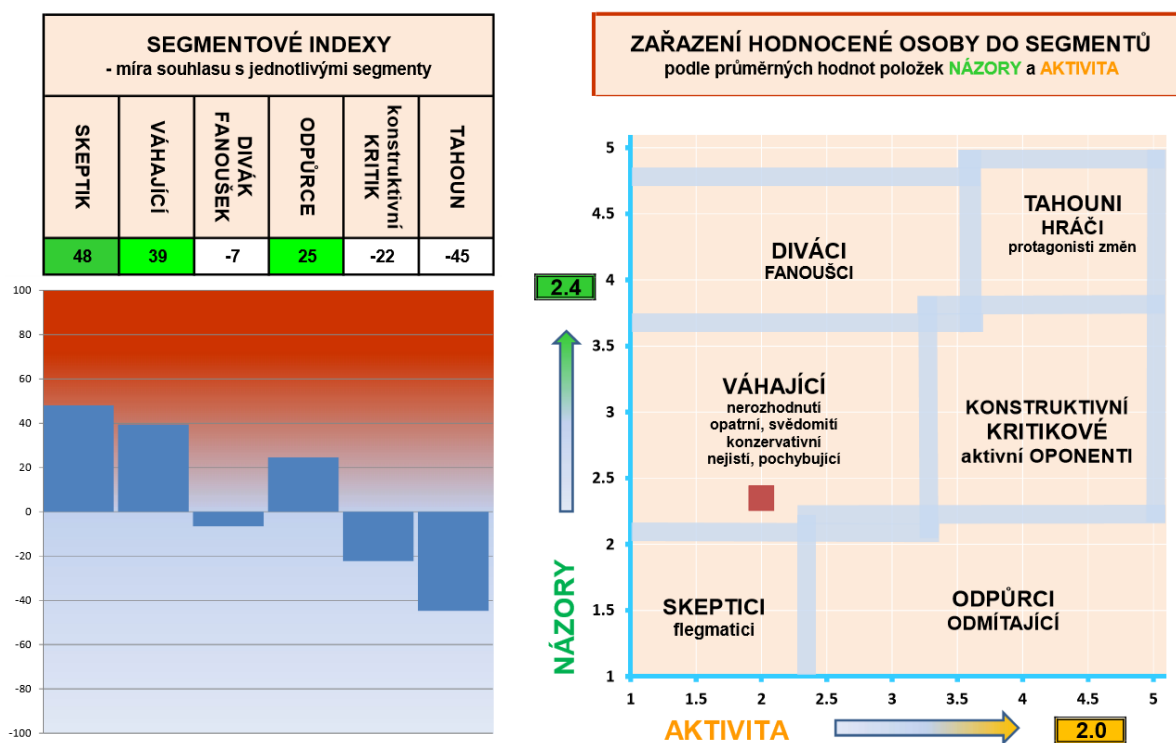
3.3 METODA HODNOCENÍ POSTOJŮ K NAVRHOVANÝM ZMĚNÁM

Hodnocení zaměstnanců (dělníků) prováděl manažer divize v rámci konzultace se směnovým vedoucím. Směnový vedoucí byl ujistěn, že za pravdivé odpovědi nehrozí postih a že se nemusí bát být upřímný a hodnocení provést pravdivě. Vybrána byla skupina, která nijak nevybočuje ze zaměstnaneckého průměru tak, aby analýzou této skupiny dal charakterizovat stav všech ostatních skupin. Metoda byla poskytnuta J. Krulišem.

3.3.1 Etapa 1 – Segmentace

V první etapě se provádí segmentace zaměstnanců podle postojů k připravovaným změnám. Hodnocení provedl nadřízený manažer. Odpovězeno bylo na všech 38 otázek.

Výsledky hodnocení jsou následující:



Obr. č. 12: Segmentový index (zdroj: Obr. č. 13: Segmentový graf (zdroj: Kruliš, J. Kruliš, J. Materiály poskytnuté k metodě hodnocení postojů ke změnám. 19.9.2017)

Shrnutí:

Výsledkem hodnocení je zařazení pracovní skupiny do segmentu **váhajících**. Segment váhajících je charakterizován lidmi, kteří se ještě nerozhodli, zaujímají ambivalentní postoje a mohou se časem přiklonit jak k negaci, tak k výraznému akceptování změn spojeného s angažováním se v jejich prospěch. Lidí v segmentu váhajících bývá z pravidla hodně, často i většina, a to nejen v počátku zavádění změn. Postoje nemusí mít odmítavé a aktivita nemusí být zdaleka nízká. Je jen otázkou času a okolních vlivů (leadership, informace, průběh, zkušenosti atd.) do kterého ze segmentů se zařadí. S dočasnou fází váhání bývají také spojeny časté pohyby mezi segmenty v průběhu události.

Mnoho lidí váhá pro své celkově **konzervativnější** myšlení – z důvodu obecně nižší přizpůsobivosti novinkám a odmítání jakýchkoliv neověřených experimentů atd.

Dále se do segmentu váhajících dostávají lidé, kteří jsou svědomití, uvážliví a disciplinovaní, který jejich postoje brání, aby se aktivně zapojili do změn. Potřebují si vše nejprve dobře rozmyslet a pochopit. Typickým znakem je v jejich vztahu ke změnám **opatrnost**, která jim, přestože změny neomítají, brání v plném nasazení v jejich prosazování.

Často dokonce změny vítají, ale nesouhlasí s tím, jak jsou zaváděny, a proto situaci kritizují. Je potřeba zcela jinak jedna s lidmi, kteří změny kritizují konstruktivně s cílem odstraňovat vnímané nedostatky, a jinak s lidmi, kteří kladou odpor, dělají potíže, vyvolávají konflikt, velkou část své energie investují do šíření odsuzujících názoru apod.

Příčiny vyčkávacích postojů jsou jednak objektivní a jednak subjektivní:

Objektivní zdroje jsou podmíněny situačními faktory. Těmi se rozumí, jaká ve firmě převládá atmosféra (kultura), jak jednají manažeři, jak se s lidmi **komunikuje**, jaká jsou lidmi vnímána rizika, jaké mají pracovní podmínky atd.

Subjektivní zdroje jsou v první řadě osobnostní dispozice, ale významnou roli zde hrají i aktuální emoce, nálada, ale také motivace, potřeby hodnoty, znalosti, zkušenosti, přesvědčení.

Objektivní a subjektivní zdroje se vzájemně ovlivňují a synergicky doplňují.

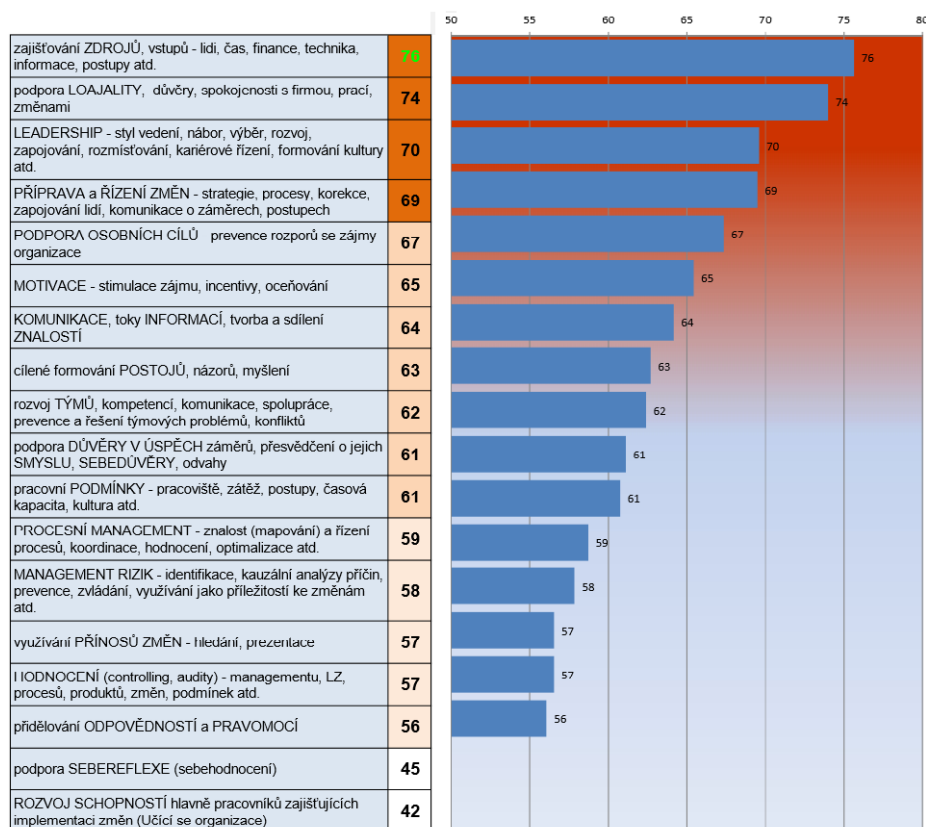
Pracovníky, kteří patří mezi váhající a zatím nerozhodnuté, je velmi užitečné identifikovat a důsledně s nimi komunikovat. Předpokladem je uvědomit si příčiny jejich

nerozhodného postoje a podle toho s nimi jednat. Podaří-li se je nabít potřebnou energií, zvyšovat jistotu, že jsou změny potřebné, přínosné a v jejich silách, mohou se jejich postoje postupně zlepšovat a do budoucna mohou v týmech a procesech hrát velmi užitečné role.

Komunikace s nimi má být postavena na přesvědčivé **argumentaci** a na respektování jejich názorů. Důležitou úlohu mají role, odpovědnosti, pravomoci, které jim jsou jim ve změnových procesech udělovány. Významným iniciačním faktorem je formulace jasných pravidel a **průběžné informování o dosažených výsledcích**. Doporučit lze také využívání vhodných **motivujících** podnětů a incentív.

3.3.2 Etapa 2 - Návrh opatření

V této etapě byl opět hodnocena skupina dělníků nadřazeným. Výsledkem je seznam oblastí, na které je potřeba se v rámci zlepšení odhodlání pracovat pro změny zaměřit.

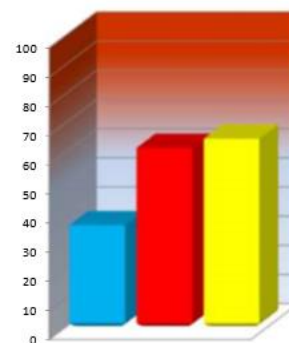


Obr. č. 14: Graf indexů závažnosti a nedostatků (zdroj: Kruliš, J. Materiály poskytnuté k metodě hodnocení postojů ke změnám. 19.9.2017)

Shrnutí:

V grafu (Obr. č. 14) můžeme vidět, do kterých procesů a faktorů spadají nejvýznamnější nedostatky a kam je potřeba směřovat nápravná a preventivní opatření. Nejvíce bodů získala oblast zajišťování zdrojů, lidí, času, financí, technice, informací a postupů atd. Následuje podpora loajality, důvěry, spokojenosti s firmou, prací a změnami. Třetí kategorií je leadership, který odpovídá stylu vedení, náboru, výběru, rozvoji, zapojování, rozmisťování, kariérového řízení, formování kultura atd. Čtvrtou kategorií s nejvíce body je příprava a řízení změn, které obsahuje strategii, procesy, korekci, zapojování lidí, komunikaci o záměrech a postupech.

Graf (Obr. č. 15) ukazuje, zda a v jaké míře nedostatky a tím i potřeby opatření, spadají do problematiky buď subjektivních (vnitřních) předpokladů – schopností a postojů, nebo objektivních (vnějších) podmínek.



SCHOPNOSTI	POSTOJE	PODMÍNKY
36	62	65

Obr. č. 15: Graf schopnosti, postoje, podmínky (zdroj: Kruliš, J. Materiály poskytnuté k metodě hodnocení postojů ke změnám. 19.9.2017

3.4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části budou předloženy návrhy a doporučení vztahující se k projektu změny procesu udělování dovolených a nového motivačního systému.

Plánování a řízení výroby

Velkou výhodou systému je přehled o zadaných dovolených. Vedení společnosti má přehled o tom kolik lidí a jakí konkrétní zaměstnanci ve společnosti zůstávají. S těmito daty není problém vypočítat, kolik je společnost v daný den schopna vyrobit produktů (normovaný počet vyrobených kusu za hodinu).

Je možnost také do této předpovědi zahrnout produktivitu jednotlivých zaměstnanců (tato veličina je u zaměstnanců již vedena a slouží při výpočtu motivační složky platu) a získat přesnější data o počtu vyrobených produktů. Navíc bude dostupný seznam zaměstnanců a jejich schopnosti práce na jednotlivých strojích (základ nového **motivačního** systému). Čili lze zjistit, **kterí zaměstnanci budou v práci, co umí vyrábět a s jakou produktivitou**. Tato data lze porovnat s plánem výroby (samotný plán výroby společnost v současné době nemá, nicméně se uvažuje o jeho zavedení) rozhodnout o patřičných krocích.

V další fázi je možné ze zaznamenaných dat vytvořit předpověď, například na měsíc, či půl roku dopředu. Procento zaměstnanců na dovolené není přes celý rok konstantní a mění se v závislosti na období a také např. dnech, které připadají na státní svátky. Stejná situace panuje s nemocenskými, nejvíc nemocných bývá přes zimu v období tzv. chřipkových epidemií. Tato data doporučuji **vyhodnocovat a plánovat** výrobu s ohledem na ně.

Sick days

Systém poskytne vedení společnosti výhled na tři dny dopředu, ale bohužel není schopen předpovídat nemocnost zaměstnanců. V případě že zaměstnanec onemocní, musí dle podnikové směrnice tuto skutečnost oznámit svému nadřízenému, popř. informovat personální oddělení, nejpozději hodinu po začátku směny. Toto bohužel nedává vedení společnosti čas na jakoukoliv reakci z pohledu organizace výroby. Řešením by mohlo být zavedení tzv. sick days⁸⁶

⁸⁶ Sickday, neboli sick leave rozumíme zdravotním volnem, benefitem, který poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci. Pojem zdravotní dovolené není v zákoně ukotven, zaměstnavatel ji tedy není povinen nabízet.

čili zdravotního volna pro zaměstnance. V interních předpisech by stačilo stanovit, že zaměstnanec, který chce využít tzv. sick day, musí tuto skutečnost zaměstnavateli oznámit minimálně 24 hodin předem. Čili pokud se zaměstnanec bude cítit nemocný, může si vzít po nahlášení placené volno (sick day) na zotavenou, ale musí předem tuto skutečnost oznámit zaměstnavateli. Je nutno také specifikovat počet dnů sick day, který společnost zaměstnancům nabídne. Navrhuji zaměstnancům počet tří dnů v rámci jednoho kalendářního roku.

Výhoda pro zaměstnavatele je v tom, že získá minimálně 24 hodin před směnou přehled o pracovní síle a také v tom, že se z např. nachlazení zaměstnanec doma vyléčí sám a nejde k lékaři. Lékař by poslal pacienta na neschopenku nejméně na týden, což by pro firmu znamenalo větší ztrátu, protože by musela platit nemocenskou. V neposlední řadě se jedná o žádaný zaměstnanecký **benefit**, který může zvýšit atraktivitu zaměstnavatele v očích zaměstnance a přispět také k motivaci zaměstnanců.

Výhoda pro zaměstnance je v tom, že sick days se neodčítávají z klasické dovolené a zaměstnanec v rámci sick day pobírá plnou mzdu (v klasickém případě první tři dny zaměstnanec nepobírá žádnou náhradu).

Motivace

Motivační systém ve společnosti AX, s.r.o. představuje odměnu ve formě mzdy. Zaměstnanci mají pevnou částku mzdy a pohyblivou složku, kterou představuje částka ovlivněná produktivitou. V této diplomové práci jsem navrhl přidání bonusové složky, která zohlední zkušenosti zaměstnance. Cílem je, aby měl zaměstnanec dostatečnou motivaci rozvíjet své schopnosti a učit se novým věcem.

Nicméně velmi důležitým aspektem je zaměstnance zapojit do vytváření motivačního systému, získají tím pocit, že jejich názor a prospěch je pro společnost důležitý. Tento samotný krok může na zaměstnance působit motivačně. Dalším krokem, který může působit motivačně na zaměstnance je zjednodušení administrativy se žádáním dovolené. Zavedením nového procesu bude každému zaměstnanci jasné, jak o dovolenou požádat.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti z velké části pracují dělníci, kteří odvádí fyzickou práci, navrhuji zavedení systému cafeterie⁸⁷. Tento systém, např. Benefit plus⁸⁸, umožňuje zaměstnancům čerpat různé benefity. Např. platby za léčiva v lékárnách, platby v optikách, platby za masáže, ubytování, životní pojištění, penzijní připojištění atd. Výčet možností je poměrně pestrý. Věřím, že by tento systém zaměstnanci využili v péči o své zdraví, dočerpání energie v dnech volna apod. Výhodou je také daňové zvýhodnění. Pokud by zaměstnavatel navýšil zaměstnancům mzdu ročně o 12000kč, v čistém by získali přibližně 8268kč. Do programu Benefit plus by získali 12000kč, což znamená úsporu 3732kč (Částka je indikativní, může být ovlivněna více faktory případně daňovým zvýhodněním, stropem pojištění apod.).⁸⁹

Společnost by si také měla více cenit zaměstnanců, kteří již déle pracují pro společnost. Proto bych rád také připomenul možnost peněžitých odměn po odpracovaných 5, 10, 15 letech atd.

Vzhledem k tomu, že se zaměstnanci necítí být součástí společnosti, doporučil bych akce na zlepšení vztahů, tzv. teambuildingy (jak v rámci oddělení, tak v rámci společnosti). Zaměstnanci by se seznámili s prací svých kolegů (návaznost prací jednoho oddělení na druhé) a zjistili jakou roli ve společnosti zastávají.

Společnost by také měla zvážit další formy motivace jako je respektování názorů a také ocenění ze strany vedoucích v případě dobře odvedené práce.

Komunikace

Vedení společnost se svými zaměstnanci téměř nekomunikuje. Proto navrhuji předávat informace o výrobě, kvalitě, spokojenosti, či nespokojenosti zákazníků s výrobky, ekonomickou situací společnosti zaměstnancům. Tyto informace mohou být předány buď v tištěné formě (vývěsky, letáky), případně se mohou k zaměstnancům dostat od nadřízených.

⁸⁷ Cafeteria systém je systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, tak aby si každý zaměstnanec mohl vybrat přesně ten benefit, jaký si přeje.

⁸⁸ *Cafeteria Benefit Plus* [online]. [cit. 2017-10-04]. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/cafeteria-benefit-plus/>

⁸⁹ *Kalkulačka úspor při převodu bonusu do cafeterie* [online]. [cit. 2017-10-04]. Dostupné z: <https://inside.benefit-plus.eu/Pages/EmployeeTotalReward.aspx?Root=1>

Firma by měla začít přijímat podněty z výroby a komunikovat s výrobou. Vedení společnosti by se mohlo dozvědět mnoho užitečných informací a případně při využití informace nabídnout zaměstnanci, který ji poskytl, motivační odměnu.

Na druhou stranu by měla výroba začít věřit svému managementu a zanechat neustálé kritiky jakékoliv akce vyvolané managementem.

Opatření na zvýšení úspěšnosti zavedení nového systému udělování dovolené a motivačního systému

Dle výsledků metody hodnocení postojů ke změnám jsou zaměstnanci zařazení do segmentu **váhajících**. Dle výstupu z metody HPZ doporučuji následující kroky.

Doporučuji zaměřit na komunikaci a přípravu zaměstnanců na případný proces změn již od samého **začátku projektu**. Sami zaměstnanci budou zapojeni do tohoto projektu a mohou být přítomni jeho schvalování vedením společnosti. Navržené změny musí být všem zaměstnancům pečlivě vysvětleny, musí být jasné podány a být srozumitelné. U zaměstnanců je nutné vyvolat pocit potřeby změny a ztotožnit je s výsledkem změny. Je nutno je informovat o výhodách, které se zavedením nového systému udělování dovolené k nim plynou. To je především transparentnost řešení a garance vyřízení požadavku do 3 dnů. Zaměstnancům by také mělo být objasněno, co systém přinese společnosti (možnost plánování, přehled o dovolené). Dále doporučuji objasnit zaměstnancům vznik bonusového systému, který zavádí příplatky pro zaměstnance, kteří jsou schopni pracovat na více strojích. Všem zaměstnancům musí být jasné, že firma zavádí tento systém, aby je motivovala v sebezdokonalování a také aby byly ve firmě spokojení.

4 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku řízení rizik v projektovém managementu. Ve spolupráci s firmou AX, s.r.o. byl navržen projekt na změnu systému schvalování dovolených a vytvoření nového motivačního systému.

První část diplomové práce se věnuje vymezení teoretických poznatků týkajících se analýzy rizik a projektového managementu. Dále byly popsány jednotlivé analýzy, které jsou uvedeny v praktické části. Popsána byla také metoda HPZ – hodnocení postojů ke změnám, která byla použita v závěru praktické části.

V analytické části byla osvětlena současná situace společnosti. V praktické části byl navržen samotný projekt, který byl rozdělen do několika fází, které usnadňují jeho realizaci.

Dále byl navržen projekt, který upravuje proces schvalování dovolené a zavádí motivační systém do společnosti. Cílem zavedení nového procesu schvalování dovolené je centralizovat přehled o dovolených a standardizovat pravidla pro udělování dovolených. Společnost data získaná realizací tohoto projektu může využít k optimalizaci a také k plánování výroby. Cílem motivačního systému je zvýhodnit pracovníky, kteří pro společnost pracují delší dobu a mají tím pádem více dovedností a pro společnost vyšší cenu. Na tomto projektu byla popsána rizika prostřednictvím metody RIPRAN a také kroky vedoucí k minimalizaci těchto rizik.

S využitím metody HPZ – hodnocení metody postojů ke změnám byl analyzován postoj zaměstnanců k plánovaným změnám. Výsledkem této metody je zařazení pracovníků do skupiny, která je charakterizuje a následně také předložení doporučení, která zvýší pravděpodobnost úspěšného přijetí změn.

V závěru práce jsou také popsána doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců společnosti.

Diplomová práce a její závěrečná doporučení byla předloženo zástupci firmy, který dle svých slov zváží realizaci předložených návrhů.

LITERATURA

Odborná literatura

- (1) ARMSTRONG, M., TAYLOR S. & M. ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (2) DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 523 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- (3) HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
- (4) JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- (5) KENDRICK, T. *Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project*. 3rd ed. New York: AMACOM, 2015. 400 s. ISBN 978-0-8144-3609-7.
- (6) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- (7) KRULÍŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- (8) KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- (9) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (10) NOVOTNÝ, Karel. *Slovník vybraných pojmů vztahujících se k hodnocení rizik podle § 132 a odst. 3 zákoníku práce*. Rožnov pod Radhoštěm: RoVS – Rožnovský vzdělávací servis, 2000.
- (11) SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (12) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů - 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- (13) TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 396 s. ISBN 978-80-7179-415-5.

- (14) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (15) VEBER Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vydání. Praha: Management press, 2014. 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.
- (16) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- (17) WONG, Z.: *Human Factors in Project Management: concepts, tools, and techniques for inspiring teamwork and motivation*. John Wiley & Sons, 2007. 368 s. ISBN 978-0-7879-9629-1.

Internetové a další zdroje

- (18) Český statistický úřad: *Průměrná mzda v 1. čtvrtletí 2017* [online]. [cit. 2017-09-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-1-ctvrtletí-2017>
- (19) Cafeteria Benefit Plus [online]. [cit. 2017-10-04]. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/cafeteria-benefit-plus/>
- (20) GOPAS, počítačová škola: *Kurzy, Microsoft Excel* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné z: <http://www.gopas.cz/Kurzy/Katalog-kurzu/Kancelarske-programy/Microsoft-Excel/Microsoft-Excel-2016/2013/Microsoft-Excel-2016-2013-pokrocile-metody-a-funkce-MSEX316.aspx>
- (21) *Kalkulačka úspor při převodu bonusu do cafeterie* [online]. [cit. 2017-10-04]. Dostupné z: <https://inside.benefit-plus.eu/Pages/EmployeeTotalReward.aspx?Root=>
- (22) KRULIŠ, J. *Manuál k metodě Hodnocení postojů ke změnám*
- (23) MANAGEMENT RIZIK: *Metoda IPR* [online]. [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://www.management-rizik.cz/>
- (24) PREP PRAHA – Jiří Kruliš. *Poskytnuté materiály k metodě IPR* [cit. 13-9-2017].
- (25) RIPRAN – *Metoda pro analýzu projektových rizik*. [online]. [cit. 2017-09-05]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>
- (26) Rozhovor s J. KRULIŠEM. Kamenice 13.9.2017
- (27) *Schránka RICHTER BK.24D.S: Ocelová. Cena 502kč včetně DPH* [online]. [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://www.richterczech.cz/ocelove-postovni-schranky/>
- (28) *Standartní žádanka o dovolenou* [online]. [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/r~i:article:672984/>

- (29) *Statistiky nezaměstnanosti: Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2017-09-24].
Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>
- (30) *Zákon č. 187/2006 Sb.*, o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů, § 64
(1) p
- (31) *Zákon č. 262/2006 Sb.*, Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 218, (3)

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

§	Paragraf zákona
7S	Strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared values
ETA	Event Tree Analysis
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
FTA	Fault Tree Analysis
HPZ	Hodnocení postojů ke změnám
HR	Human resources
IPMA	International Project Management Association
IPR	Identifikace Procesů a Rizik
IT	Informační technologie
MPBOK	Project Management Body of Knowledge
ND	Nízký dopad
NHR	Nízká hodnota rizika
NP	Nízká pravěpodobnost
Obr.	Obrázek
PDCA	Plan, do, check, act
PMI	Project Management Institute
RIPRAN	Risk Project Analysis
RPN	Risk Priority Number index
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
s.	Stran
SAP	Systems, Applications & Products in Data Processing
SD	Střední dopad
SHR	Střední hodnota rizika
SMART	Specific, measurable, assignable, realistic, time-bound
SP	Střední pravděpodobnost
SWOT	analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VD	Vysoký dopad
VHR	Vysoká hodnota rizika
VP	Vysoká pravděpodobnost
VUT	Vysoké učení technické

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Proces managementu rizik.....	20
Obr. č. 2: Analýza typu motýlek.....	29
Obr. č. 3: Systém prevence rizik.....	33
Obr. č. 4: Trojimperativ projektu.....	40
Obr. č. 5 Procesní cyklus PDCA	44
Obr. č. 6: Metoda HPZ	45
Obr. č. 7: Segmentový index	46
Obr. č. 8: Graf segmentů.....	46
Obr. č. 9: Struktura společnosti	49
Obr. č. 10: Standardní žádanka o dovolenou.....	54
Obr. č. 11: Nová podoba žádanky o dovolenou.....	61
Obr. č. 12: Segmentový index	73
Obr. č. 13: Segmentový graf.....	73
Obr. č. 14: Graf indexů závažnosti a nedostatků	75
Obr. č. 15: Graf schopnosti, postoje, podmínky	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Popisná stupnice pravděpodobnosti a závažnosti	24
Tabulka 2: Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti	30
Tabulka 3: Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt	30
Tabulka 4: Tabulka 4: Tabulka verbální hodnoty rizika	30
Tabulka 5: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika	31
Tabulka 6: Návrh fází projektu	58
Tabulka 7: Identifikace rizik	64
Tabulka 8: Kvantifikace rizik	66
Tabulka 9: Návrh opatření	68